



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM  
BUSINESS TO BUSINESS: PLANO DE COMUNICAÇÃO  
PARA CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS

RAÍSSA MEIRA GOMES

**ORIENTAÇÃO:**

PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNO TAVARES

OUTUBRO – 2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM  
BUSINESS TO BUSINESS: PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA  
CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS

POR RAÍSSA MEIRA GOMES

**ORIENTAÇÃO:**

PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNO TAVARES

OUTUBRO - 2017

## RESUMO

Este projeto visa a criação de um plano de comunicação integrada de marketing (referido a partir daqui como plano de CIM) para uma consultora de recursos humanos situada em Lisboa, com o objetivo de aumentar a sua notoriedade, estabelecer a empresa como *expert* no setor e reforçar a imagem da marca internamente e na mente dos clientes e novos clientes.

O projeto está dividido em duas partes sendo a primeira de revisão da literatura relacionada com o tema: comunicação integrada de marketing (CIM), CIM para mercados B2B, branding em B2B e novas ferramentas de comunicação e marketing de conteúdo. A segunda parte é o desenvolvimento do plano, baseado no modelo de Clow e Baack (2015). Para a realização do mesmo foi elaborado um estudo qualitativo, com recolha de dados primários (entrevistas a clientes da empresa, à CEO e a colaboradores) e secundários (pesquisas e estudos sobre o setor da consultoria em Portugal) que permitiu a construção das análises macro e micro ambientais, de concorrência e de posicionamento percebido, bem como a análise swot, que fundamentam o plano, permitindo o estabelecimento dos objetivos, do tipo de segmentação utilizada, posicionamento e targeting e o plano tático.

O plano delineia ações nas áreas da comunicação interna, online, publicidade, comunicação de serviço, vendas pessoais e new business, e finaliza com a orçamentação prevista para a sua implementação, métodos para avaliação e controlo, calendarização, conclusão e recomendações sobre o mesmo.

**Palavras chave:** comunicação integrada de marketing; business to business; consultoria de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

This project aims to create an integrated marketing communication plan (from now referred as IMC) for a human resources consultancy located in Lisbon, with the objective of increasing its reputation, establishing a company as an expert in the market and reinforce the brand's image internally and in the minds of customers and new customers.

The project is divided into two parts, the first is a review of the literature related to subjects as: integrated marketing communication (IMC), IMC for B2B markets, B2B branding and new communication and content marketing tools. The second part is the development of the plan, using the model of Clow and Baack (2015). A qualitative study was conducted, with the collection of primary data (interviews with company clients, CEOs and collaborators) and secondary data (surveys and studies on the consulting sector in Portugal) that allow the construction of macro and micro-environmental analyzes, competition and positioning, allowing the establishment of objectives, the type of segmentation, positioning and targeting the tactical plan.

The plan outlines actions in the areas of internal communication, online, advertising, service communication, sales and new business, and finalizes with a budget for its implementation, methods for evaluation and control, schedule, conclusion and recommendations thereon.

**Key words:** integrated marketing communication; business to business; human resources consultancy.

## **AGRADECIMENTOS**

Os agradecimentos não poderiam começar se não fossem à minha família que mesmo de longe me deu o apoio necessário para que eu iniciasse, e agora, concluísse mais essa etapa da minha vida. Vocês veem mais potencial em mim do que eu mesma, e por isso lhes sou grata por cada palavra e mensagem de apoio, por se empolgarem com cada passinho dado. Obrigada!

Outro agradecimento que não poderia deixar de estar aqui é para o meu namorado Gustavo que foi ajuda presente em todos os momentos, me dando forças para completar essa etapa mesmo quando eu já não tinha forças. Obrigada pela paciência, suporte e torcida constantes.

Uma muito obrigada à minha orientadora, professora Patrícia Tavares, que foi apoio não apenas acadêmico, mas também pessoal, tendo flexibilidade e compreendendo as necessidades de cada aluno de forma individual e orientando-me de maneira muito assertiva.

Meus agradecimentos se estendem as minhas fiéis colegas de estágio, Joana, Inês e Sara que foram fundamentais para que os meses e dias passassem mais leves alegres. Obrigada também a minha orientadora de estágio, Dra. Sofia Calheiros, por toda sabedoria e conhecimento dispensados no seu acampamento tão próximo e humano, foi um privilégio poder acompanhá-la por um tempo. Agradeço também à minha amiga Catarina, por todo companheirismo e amizade que construímos ao longo do Mestrado, com certeza te levarei para a vida.

E para finalizar, um agradecimento à Portugal que me acolheu e se tornou meu lar por esses dois anos, obrigada pela generosidade do seu povo, por tudo que pude construir aqui, por ter mudado completamente a minha visão sobre essa “terrinhã” e por todas as memórias que levarei para sempre.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	III
ABSTRACT .....	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....	IX
GLOSSÁRIO.....	X
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1.RELEVÂNCIA DO TEMA.....	1
1.2.OBJETIVOS DO PLANO .....	1
1.3.ESTRUTURA.....	3
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
2.1. EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	3
2.2.PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	4
2.3 MARKETING EMPRESARIAL .....	6
2.3.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM CONTEXTO B2B .....	7
2.3.2.BRANDING EM B2B .....	7
2.3.3 NOVAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DE CONTEÚDO.....	10
2.4.CONCLUSÕES .....	11
<b>3. MODELO CONCEITUAL ADOTADO.....</b>	<b>11</b>
<b>4. ENQUADRAMENTO DOS NEGÓCIOS DA CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL .....</b>	<b>12</b>
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
5.1. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA .....	14
5.2. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	14
5.2.1 METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS.....	14
5.2.1.1. ENTREVISTAS .....	14
5.2.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA .....	14
5.2.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	15
5.2.3.1. ENTREVISTAS .....	15
5.2.4. CONCLUSÕES .....	17
<b>6.PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....</b>	<b>18</b>
6.1 INTRODUÇÃO.....	18
6.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	18

<b>6.3. ANÁLISE INTERNA</b>	18
<b>6.3.1. HISTÓRICO DA EMPRESA</b>	18
<b>6.3.2 CLIENTES</b>	19
<b>6.3.3 SERVIÇOS</b>	20
<b>6.3.4 POSICIONAMENTO PERCEPCIONADO</b>	20
<b>6.3.5 RECURSOS</b>	20
<b>6.3.6 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO</b>	21
<b>6.3.7. CONCLUSÕES</b>	22
<b>6.4. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL</b>	22
<b>6.4.1. ENVOLVENTE POLÍTICA, SOCIAL E ECONÔMICA</b>	22
<b>6.4.2. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA</b>	23
<b>6.4.3. ENVOLVENTE CULTURAL</b>	24
<b>6.4.4. GRUPOS DE PRESSÃO</b>	24
<b>6.4.5 MEDIA</b>	25
<b>6.4.6 CONCLUSÕES</b>	25
<b>6.5 ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL</b>	26
<b>6.5.1 CONCORRÊNCIA</b>	26
<b>6.5.2 CLIENTES</b>	27
<b>6.6 ANÁLISE SWOT</b>	28
<b>6.7 OBJETIVOS DO PLANO</b>	29
<b>6.8 ESTRATÉGIA</b>	29
<b>6.8.1 SEGMENTAÇÃO</b>	29
<b>6.8.2 POSICIONAMENTO DESEJADO</b>	29
<b>6.8.3 PÚBLICOS-ALVO</b>	30
<b>6.9 MENSAGENS CHAVE</b>	30
<b>6.10 ÁREAS DE ATUAÇÃO</b>	31
<b>6.10.1 COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	31
<b>6.10.2 COMUNICAÇÃO ONLINE</b>	31
<b>6.10.3 PUBLICIDADE</b>	32
<b>6.10.4 COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO</b>	32
<b>6.10.5 VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS</b>	33
<b>6.11 PLANO TÁTICO</b>	34
<b>6.11.1 COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	34
<b>6.11.2 COMUNICAÇÃO ONLINE</b>	35
<b>6.11.3 PUBLICIDADE</b>	36
<b>6.11.4 COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO</b>	37

6.11.5 VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS .....	37
6.12 ORÇAMENTO .....	38
6.12.1 MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO UTILIZADO .....	38
6.12.2 ORÇAMENTAÇÃO .....	39
6.13 MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE .....	39
6.13.1 CALENDARIZAÇÃO .....	39
6.13.2 AVALIAÇÃO E CONTROLO .....	41
6.14 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
ANEXOS.....	44



## ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

•	<b>QUADRO 1 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....</b>	<b>34</b>
•	<b>QUADRO 2 – ANÁLISE SWOT DA CONSULTORA X .....</b>	<b>36</b>
•	<b>QUADRO 3 – MENSAGENS-CHAVE RELACIONADAS COM OS PÚBLICOS ALVO..</b>	<b>39</b>
•	<b>QUADRO 4– PLANO TÁTICO PARA COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>43</b>
•	<b>QUADRO 5– PLANO TÁTICO PARA COMUNICAÇÃO ONLINE.....</b>	<b>44</b>
•	<b>QUADRO 6– TEMAS E ÁREAS TEMÁTICAS DE INTERESSE DOS CLIENTES.....</b>	<b>45</b>
•	<b>QUADRO 7– PLANO TÁTICO PARA PUBLICIDADE.....</b>	<b>45</b>
•	<b>QUADRO 8 – PLANO TÁTICO PARA COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO.....</b>	<b>46</b>
•	<b>QUADRO 9 – PLANO TÁTICO PARA VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS.....</b>	<b>47</b>
•	<b>QUADRO 10 – ORÇAMENTAÇÃO DO PLANO.....</b>	<b>48</b>
•	<b>QUADRO 11– CALENDARIZAÇÃO DO PLANOD E CIM PARA A CONSULTORA X .</b>	<b>49</b>
•	<b>FIGURA 1 – BRAND EQUITY NOS MERCADOS B2B.....</b>	<b>11</b>
•	<b>FIGURA 2 – MODELO DO PLANO DE CIM ADOTADO.....</b>	<b>15</b>
•	<b>FIGURA 3 – MAPA MENTAL DE PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.....</b>	<b>19</b>
•	<b>FIGURA 4– MAPA MENTAL DE PERCEPÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	<b>19</b>

## **GLOSSÁRIO**

AMA – American Marketing Association

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

Consultora X – Consultora de recursos humanos utilizada como objeto de estudo nesse trabalho

SWOT - Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa (strengths, weaknesses, opportunities & threats)

OPP – Ordem dos Psicólogos de Portugal

CFO – Coaching Federation

IMC – Integrated Marketing Communication

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1.RELEVÂNCIA DO TEMA**

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) objetiva a criação de um programa consistente para maximizar o impacto da comunicação nos clientes e outros stakeholders (Clow e Baack, 2015) afetando a percepção sobre a organização e o comportamento de compra. Ainda, segundo Burgmann e Kitchen (2010), os benefícios de um plano de CIM podem ser: o alinhamento de marketing a curto e longo prazo evitando conflitos na organização, possuir uma abordagem sólida e clara considerando todos os públicos alvo, o aumento da coesão da mensagem e do *recall* e ainda benefícios financeiros.

Apesar disto, são poucas as organizações que elaboram planos de comunicação integrada de marketing, como o proposto nesse projeto, sejam por falta de conhecimentos específicos da área, por falta de colaboradores especializados ou mesmo pela falta de recursos financeiros destinados para este fim. Mas no contexto atual onde - de acordo com Clow *et.al.* (2015) - há o aumento da competição global, a explosão das mídias digitais, a integração das plataformas midiáticas, aumento da paridade das marcas e a crescente ênfase no envolvimento do cliente, um plano de CIM pode fornecer orientações estratégicas à organização, apoio na gestão de clientes, além de ser uma ferramenta capaz de atrair novos clientes aumentando os lucros da organização.

Dessa maneira, este trabalho propõe a elaboração de um plano de CIM para uma consultora de recursos humanos, levando em consideração as particularidades do contexto business to business (referido como B2B de agora em diante), e das novas mídias que surgiram, de forma a construir um plano que venha a fortalecer a notoriedade e a imagem da organização na mente de todos os stakeholders.

### **1.2. OBJETIVOS DO PLANO**

Os objetivos deste plano de comunicação são: (1) aumentar a notoriedade da empresa para potenciais clientes, (2) estabelecer uma imagem diferenciadora e de *expert*,

baseada na experiência, inovação e credibilidade que a empresa já possui e (3) melhorar a comunicação interna, otimizando processos internos e facilitando o acesso à informação.

## **MÉTODO UTILIZADO**

Este projeto caracteriza-se como um *action-research*, que de acordo com Saunders (*et.al.* 2009) difere das outras formas de pesquisa devido ao seu foco na ação e em promover mudanças reais na organização.

O plano foi construído primeiramente através de uma revisão bibliográfica da comunicação integrada de marketing, sua evolução e definições, depois foi visto a operacionalização de CIM, que se dá por meio de seu plano, e a apresentação de alguns modelos de planos de CIM existentes. Em seguida foi necessário o aprofundamento da CIM em mercados B2B explorando as suas especificidades e diferenças dos mercados B2C. Nesse mesmo contexto o estudo avançou para o branding em B2B e a compreensão das suas diferenças, e por fim, uma síntese das novas mídias que surgiram com foco no marketing de conteúdo. Após a revisão bibliográfica foi possível escolher o modelo conceitual que melhor se adequava às necessidades da organização, tendo sido utilizado o modelo proposto por Clow e Baack (2015) devido à sua atualidade, complexidade e também pela consideração das especificidades do contexto B2B.

Também foi feito um enquadramento do negócio da consultoria de recursos humanos em Portugal, seguido pelas análises macro e micro ambientais e diagnóstico da atual situação da comunicação da empresa. Esse diagnóstico foi feito por meio de entrevistas aos clientes da empresa, CEO e colaboradores, com o objetivo de mapear as percepções internas e externas, sobre a comunicação da empresa, percebendo *gaps* e oportunidades.

Por fim, tendo sido realizadas todas as análises acima referidas foi possível realizar o plano de CIM para a consultora, com a delineação das mensagens-chave, público-alvo, segmentação, plano tático, calendarização, orçamentação e métricas para avaliação e controle do mesmo.

### **1.3. ESTRUTURA**

Este projeto está dividido em duas partes principais, sendo a primeira a revisão de literatura voltada à comunicação integrada de marketing, ao branding em business to business e ao marketing digital. Na segunda parte está o plano de CIM, que se inicia pela análise interna da organização; depois continua com as análises macro e micro ambientais, que possibilitaram a realização da análise SWOT. Depois das análises realizadas, incluindo a análise dos dados primários coletados através de entrevistas, foi possível delinear a estratégia e o plano tático. Ao final, está proposto um orçamento, calendarização, os métodos de avaliação e controle, conclusão e recomendações finais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura está organizada em quatro seções, nomeadamente: (1) comunicação integrada de Marketing, (2) plano de comunicação integrada de marketing, (3) marketing empresarial, sendo esta seção subdividida em três: comunicação integrada de marketing em B2B, branding em B2B, novas ferramentas de CIM e marketing de conteúdo. O capítulo finaliza com as conclusões (4) sobre os temas abordados.

### **2.1. EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

O conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é relativamente novo e já passou por diversas alterações e revisões ao longo dos anos, mas de acordo com Kitchen e Burgamnn (2010) há um marco histórico nesse sentido que foi o livro de Schultz lançado em 1993, que buscava apresentar um modelo conceptual da comunicação integrada de marketing e uma definição para a mesma, que é também a definição adotada pela American Marketing Association (AMA): “Um processo planeado feito para assegurar que todos os contatos da marca recebidos pelo cliente ou futuros clientes de um produto, serviço ou organização são relevantes para aquela pessoa e consistentes ao longo do tempo”. Essa definição foca em dois conceitos amplamente aceites em CIM, que são a consistência e a relevância das mensagens para os stakeholders.

De acordo com Kliatchko (2008), numa versão mais atualizada, Schultz *et.al.* (2003) revê a sua definição de CIM e de como esta irá se desenvolver nas organizações, ressaltando

a crescente tendência da CIM virar uma parte estratégica das organizações, do que ser tão somente ser a coordenação das atividades de comunicação de marketing, que era o foco da sua definição anterior. Isto também está relacionado com o facto de as empresas estarem cada vez mais focadas nos clientes e em como construir relações com eles, de forma que ferramentas que auxiliam na criação e manutenção desse relacionamento, tornam-se parte fundamental das organizações e consequentemente da sua estratégia (Reid, Luxon e Mavondo, 2005).

Ainda sobre as mudanças mais recentes nos mercados, Burgmann e Kitchen (2010) destacam o aumento de mercados, cada vez mais competitivos, nos quais a necessidade de relacionamentos duradouros entre organizações e clientes ganham maior relevância, de forma que a comunicação consistente com seus diversos stakeholders nos mais variados pontos de contacto, se torna uma questão estratégica. E, de acordo com Kerr e Patti (2013) a questão estratégica é a mais relevante para o desenvolvimento da CIM dentro das organizações. Os autores alegam que o conceito de CIM atingiu agora um nível de maturidade médio e que o futuro do conceito como um elemento estratégico da gestão depende “(1) do conhecimento mais profundo sobre as suas bases teóricas, (2) da importância da integração dos meios como forma de organizar o negócio e (3) da capacidade de mostrar retorno financeiro.” (Kerr *et.al.*, 2015 p.318)

Dessa forma, a definição mais recente e ampla feita por Clow e Baack (2015, p.25), apresenta a CIM como sendo a coordenação de todas as “ferramentas, canais e fontes num programa único de forma a maximizar resultados junto dos clientes e outros stakeholders” destacando aqui aspectos relacionados não apenas ao processo, mas também aos resultados mensuráveis que podem resultar deste, sempre numa lógica de foco nos stakeholders.

## **2.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

A comunicação integrada de marketing não é apenas um conceito, mas sim uma ferramenta da gestão que deve ser operacionalizada nas organizações. A operacionalização acontece através de um plano de CIM, que ajuda as empresas a delinearem seus objetivos de comunicação, definir orçamento e táticas que lhes vão permitir alcançar os objetivos de comunicação.

Luxon, Reid & Mavondo (2005) apresentam o plano de CIM compreendido em dois grandes eixos: estratégico e tático. Nesse modelo (Anexo 1) é reconhecido o papel estratégico que a CIM pode vir a ter numa organização, mas também é reconhecido que a sua operacionalização só acontecerá através de táticas delineadas e executadas no dia-a-dia da organização, permitindo que os objetivos do plano sejam alcançados. Esse modelo é baseado em dois conceitos emergentes que são a *market orientation* (MO) e a *brand orientation* (BO) como sendo a base para um plano de CIM com sucesso. O modelo é baseado no modelo de 4 fases de Schultz (1998) que sugere um desenvolvimento de CIM vertical. Assim, é apresentado um modelo composto por duas vertentes, uma estratégica, que é caracterizada por cinco dimensões : 1. impulsionado por ativos baseados no mercado e expectativas financeiras; 2. conectividade entre clientes e outros stakeholders; 3. consistência estratégica; 4. integração funcional; 5. compromisso financeiro com CIM) e outra tática caracterizada por três dimensões (1. consistência ao nível da campanha; 2. clareza ao nível da campanha; 3. coordenação ao nível da campanha).

Um modelo que é derivado da CIM tradicional, chamado de CIM interativa (Anexo 2) proposto por Peltier, Schibrowski & Schultz (2003), que apresenta a possibilidade de uma maior integração de bases de dados, a fim de estabelecer uma comunicação mais personalizada e interativa com os stakeholders, utilizando dos avanços no meio eletrónico. O modelo propõe uma maior personalização das mensagens transmitidas aos stakeholders, assim como uma maior mensuração dos impactos que os diversos pontos de contacto geram neles. Sendo assim, aqui vemos um modelo que consegue promover a CIM como ferramenta estratégica numa organização, e com destaque para os meios eletrónicos. Esse é um modelo que prevê um conhecimento mais profundo do cliente e de aspectos comportamentais e psicográficos, que avança da CIM tradicional para a CIM interativa, através da criação de uma base de dados de clientes, na qual está toda a informação de pontos de contacto com este, gerando cada vez mais, mensagens mais personalizadas e focadas nas necessidades daquele cliente, que é um dos princípios da CIM, que a mensagem seja oportuna e relevante para a audiência.

Apesar da emergência dos meios eletrônicos e digitais, nos mercados empresariais, o contacto pessoal ainda possui forte influência e valor para o cliente, como afirma Ulkunuemi (2015), devido à complexidade desse meio, as empresas ainda beneficiam das formas tradicionais de comunicação como encontros pessoais, telefonemas e e-mails. Dessa forma, podemos admitir que a proposta de uma CIM interativa é bastante interessante, no contexto da era digital, mas, quando aliado a formas mais tradicionais de contacto com o cliente, nomeadamente eventos e força de vendas, que continuam sendo muito relevantes em B2B.

O modelo de Clow e Baack (2015), é um dos mais detalhados e atuais, possuindo oito fases, contemplando processos importantes que dão uma visão mais ampla da organização e consequentemente do seu plano de CIM, sendo o plano de comunicação alinhado aos objetivos e estratégias de marketing da organização, por isso foi o modelo escolhido para este trabalho. Além disto, os autores levam em consideração o impacto que os meios digitais trouxeram para a Comunicação e para o Marketing em geral, de maneira que a sua literatura aborda o tema em todos os momentos. As oito fases propostas pelos autores são: 1. análise da situação atual, 2. análise SWOT, 3. objetivos de marketing, 4. público-alvo 5. estratégias, 6. táticas, 7. implementação e 8. avaliação da performance. Dessa forma, a implementação dessas fases deve conduzir a um plano de CIM completo, que tem em consideração as especificidades dos mercados empresariais e também as novidades tecnológicas e digitais disponíveis atualmente.

### **2.3 MARKETING EMPRESARIAL**

Os mercados consumidores e empresariais apresentam diferenças no que se refere à sua forma de consumir, e na relação empresa-cliente. No contexto empresarial, o processo de compra torna-se mais complexo e de acordo com Clow e Baack (2015), há diversas pessoas envolvidas no processo, “quando vendemos para organizações empresariais, as equipas de marketing sabem que normalmente diversos indivíduos estarão envolvidos. Fatores como custo e rentabilidade também influenciam a decisão final. ” (2015, p.93). A principal diferença está no processo de compra, que passa pela fase comum de identificação da necessidade, mas segue por um caminho diferente, sendo: 1. identificação da necessidade; 2. estabelecimento de especificações; 3.



identificação de fornecedores; 4. avaliação dos fornecedores; 5. seleção do fornecedor e 6. negociação de compra (Clow e Baack, 2015). Todas essas fases são posteriormente seguidas da avaliação da compra, que é determinante para a continuação, ou não, da relação com o fornecedor.

### **2.3.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM CONTEXTO B2B**

Sabendo que a forma de consumir é diferente nesses mercados, a forma de se comunicar-se com eles também é diferente, uma vez que as necessidades de informação e especificações são muito mais complexas, a fim de levar esse grupo de decisores à compra dos produtos, pois como ressalta Viardot (2017), esse grupo de decisores muitas vezes não são *experts* no produto em si, mas sim na negociação, além de muitas vezes seguirem procedimentos de compra internos, que são rígidos, e têm de ser realizados na hora da contratação de um fornecedor. Após esse primeiro contacto de venda pura e simplesmente, vem o segundo desafio e o maior deles que é manter o relacionamento com esses clientes, compreender a sua indústria, identificar as necessidades de informação, bem como os meios que utiliza no momento de obtê-las, a fim de ir de encontro à essas demandas gerando mais valor para o cliente e para a própria empresa, como ressaltam Anderson, Naurus e Narayandas (2009) ao introduzir o modelo de tipologia de benefícios ao consumidor (anexo 3): “Marketing é normalmente chamado de arte de criar, extrair e entregar valor ao cliente. É importante adicionar ‘comunicar o valor criado de uma maneira oportuna’ a esta definição.” (p.348). Isto porque, como afere Narayandas (2005), a maioria dos marketeers preocupam-se em tentar entender como as suas empresas podem criar valor, e não dão a devida atenção como podem comunicar os benefícios aos seus clientes, trazendo à tona a necessidade de não apenas criar valor, mas de torná-lo evidente aos seus clientes através de uma comunicação eficaz.

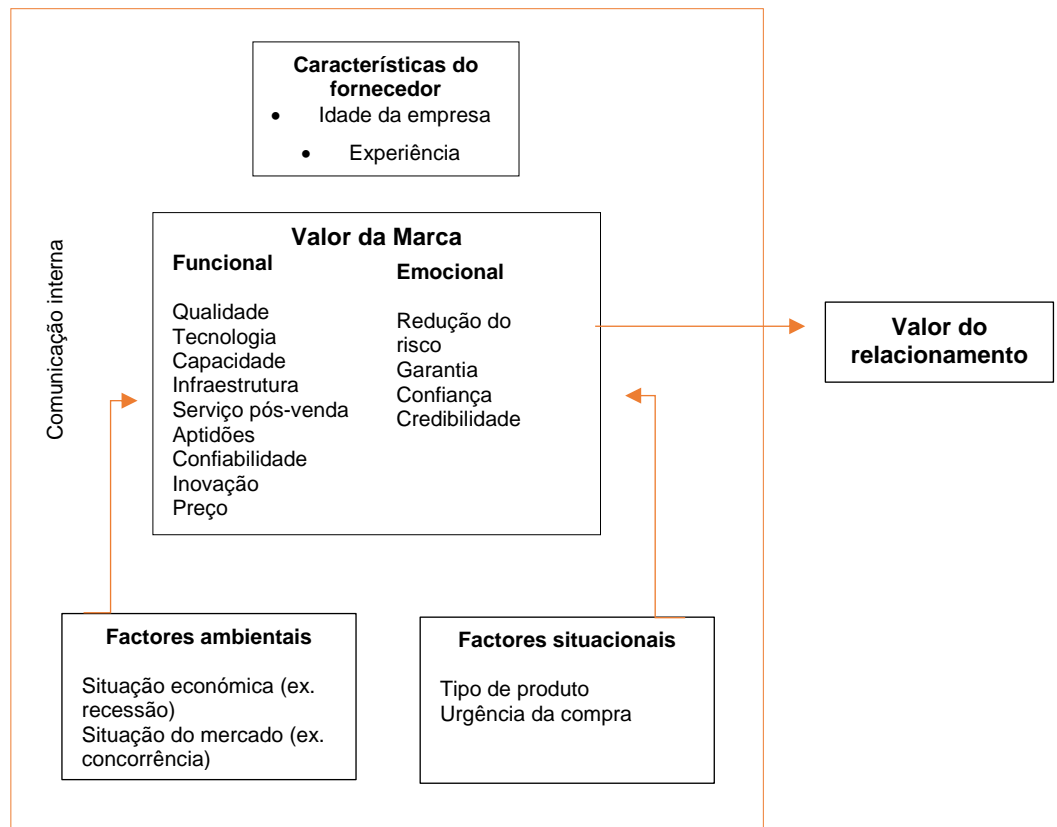
### **2.3.2. BRANDING EM B2B**

A comunicação eficiente também passa por outro conceito do marketing que é bastante discutido no mercado Business to Consumer (B2C), mas que carece de aprofundamento no meio B2B, que é o *branding*. De acordo com Keller (1993), a *brand equity* de uma marca pode ser definida por duas dimensões, que são a notoriedade que a marca possui,

ou seja quão familiar os clientes estão com a marca, e a segunda é a imagem, que são as associações feitas a respeito da marca que a diferenciam das demais. Juntas, notoriedade e a imagem, constituem o capital da marca que é de grande importância para a comunicação, pois influenciam na recepção e interpretação das mensagens que são emitidas por uma organização terão nos seus públicos-alvo. Além disso, Bendixen, Bukasa e Abratt (2003) ressaltam outras vantagens que o capital da marca pode promover: a definição de um preço *premium*, maior pedido dos clientes, fácil extensão da marca, comunicação mais prontamente recebida, maior alcance comercial e menor vulnerabilidade diante de ações competitivas de marca.

Nos últimos anos, diversos estudos foram realizados a fim de perceber se nos mercados empresariais a marca tem os mesmos efeitos que no mercado consumidor, e de acordo com Viardot (2017) já há evidências que mostram que as associações de marca em mercados empresariais podem servir de base para diferenciação e criação de vantagem competitiva, que é tão necessária nesse tipo de mercado, no qual há cada vez mais padronização dos produtos oferecidos pelos fornecedores, de maneira que um forte posicionamento de marca pode vir a ajudar na decisão do cliente. Leek e Christodoulides (2011) desenvolveram um *framework* que consiga adaptar o brand equity dos mercados consumidores para os mercados empresariais, e pontuam o valor crucial que a comunicação interna consistente possui no efeito que o branding pode surtir no mercado B2B. Através do *framework* (figura 1), também é possível observar as características do fornecedor que mais chamam a atenção do cliente, que se relacionam principalmente com a experiência que esse fornecedor possui no mercado, e isto pode ser devido a uma percepção reduzida de risco envolvida na aquisição de um produto de um fornecedor mais experiente, que fortalece o seu posicionamento.

FIGURA 1 – BRAND EQUITY NOS MERCADOS B2B



Fonte: Leek e Christodoulides (2011)

Ainda, Anderson et al. (2009) chamam a atenção para a emergência dos meios digitais e da sua forte influência nos mercados empresariais, referindo a grande mudança dos investimentos de comunicação de meios offline para meios online e digitais, e ainda ressaltam as grandes mudanças que esses meios já sofreram. Através desses meios os clientes possuem um acesso mais facilitado e mais rentável às informações dos seus fornecedores, podem estabelecer comunicação e até gerar pedidos, de maneira que o multicanal se torna relevante nesse contexto também.

Sabendo da relevância e complexidade que os meios digitais trazem para os contextos atuais, torna-se necessário o aprofundamento em questões mais emergentes do marketing digital, do uso de CRM e outras questões relacionadas ao contexto digital e como se pode utilizar no contexto dos mercados empresarias.

### 2.3.3 NOVAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DE CONTEÚDO

Os avanços digitais trouxeram profundas mudanças em todos os setores da economia, trazendo novas oportunidades, mas também novos desafios. Nos mercados empresariais, as inovações digitais para comunicação também não passam despercebidas, mas há relativa menor aderência de meios digitais nos mercados empresariais, do que nos mercados consumidores, sendo que as estratégias de marketing digital são tidas como atividades de suporte para outras atividades de comunicação e marketing já existentes como a força de vendas (Karjaluo, Mustonen e Ulkimiemi, 2013). Mesmo com essa relutância, a maioria das organizações no meio empresarial já possui algum tipo de presença digital, seja nas redes sociais, websites, blogue, entre outros.

Holliman e Rowley (2014) afirmam que o meio digital é de atração, no qual empresas buscam atrair clientes que já estão em busca dos seus produtos, informação ou orientação e, a partir daí, capturar a sua atenção. Esse tipo de estratégia também é conhecido como *inbound-marketing* que é mais focada no cliente e que encoraja uma procura ativa das empresas, daqueles que são os reais interesses dos seus clientes. Nesse contexto digital o que atrai clientes e gera tráfego nas páginas é o conteúdo. Pullizi (2012) afere que o termo “*content marketing*” foi um dos mais pesquisados no Google nesse ano, o que demonstra um crescente interesse no tema. O termo pode ser definido como: “ (...) a criação, distribuição e partilha de conteúdo relevante, atraente e oportuno para o cliente no ponto certo de seu processo de consideração de compra, de forma que os encoraje a converter numa relação de negócio.” (Holliman e Rowley, 2014, p. 285). Através dessa definição podemos perceber que há a antecipação ou o alargamento do processo de compra, que passa a ser antes da identificação da necessidade, nele a empresa que gera o conteúdo o faz para antecipar uma relação com o cliente e fazê-lo identificar uma necessidade através do conhecimento mais profundo do produto oferecido. De facto, Karjaluo (et.al., 2015) aponta que dados empíricos mostram que o marketing digital tem sido mais amplamente utilizado no meio B2B para comunicação e relacionamento com os clientes, suporte de vendas e fortalecimento da marca.

Num *whitepaper* publicado pela Consultora DeSantis, Breindel (2016) afirma que organizações de mercados empresariais são as que melhor podem se beneficiar do marketing de conteúdo, pois mostra que a empresa de facto possui expertise sem precisar dizer “Olhe, nós somos experts!”, dessa forma cada vez mais empresas caminham para serem verdadeiras editoras, só que não apenas de conteúdo escrito, mas também de outras formas inovadoras, interativas e multimédia, como já vem acontecendo em consultoras de grande porte como a Deloitte que tanto possui os seus tradicionais *reports* anuais como também produzem conteúdo em vídeo e outros textos mais atualizados que têm se provado bastante eficientes para alcançar novas audiências e forjar novos relacionamentos, configurando-se como uma ferramenta bastante útil na estratégia de CIM para mercados empresariais.

#### **2.4. CONCLUSÕES**

Através da revisão de literatura foi possível perceber que, apesar de ainda não haver um consenso na definição da Comunicação Integrada de Marketing, esta encontra-se bem aceite na gestão das empresas, e a sua evolução tem levado a fazer parte de quadros mais estratégicos dentro das organizações. Também foi possível perceber as principais diferenças entre mercados consumidores e mercados empresariais, e como o branding pode também ser uma ferramenta interessante para o B2B desde que leve em consideração essas diferenças inerentes ao processo de decisão de compra. Ainda no contexto diferente dos mercados empresariais há a questão do Marketing Digital que tem sido cada vez mais aceite e utilizado e que também pode ser potencializado através da gestão inteligente do conteúdo aos clientes como forma de antecipar a relação com esses.

### **3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO**

O modelo adotado para o desenvolvimento do Plano de CIM foi o proposto por Clow e Baack (2015), que é constituído por oito fases. O modelo (Figura 2) foi escolhido dentre os outros apresentados devido a sua atualidade, pela sua ampla fase de análise para basear os planos estratégico e tático e pela clareza com a qual é possível conceber a sua execução.

FIGURA 2 – MODELO DE PLANO DE CIM

ETAPAS DO PLANO DE CIM	
1.	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL
2.	ANÁLISE SWOT
3.	OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO
4.	PÚBLICO-ALVO
5.	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
6.	TÁTICAS DE COMUNICAÇÃO
7.	IMPLEMENTAÇÃO
8.	AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE

Fonte: Clow e Baack (2015)

#### 4. ENQUADRAMENTO DOS NEGÓCIOS DA CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

A atividade da consultoria em gestão é bastante e vasta e também antiga, mas em Portugal as primeiras atividades no setor têm o seu início nas décadas de 1940-50, geralmente desenvolvida por professores universitários (Costa e Antonio, 2015). Apesar disto, o primeiro grande passo da atividade no país aconteceu em 1962, nomeadamente com a criação da CEGOC (centro de estudos de gestão e organização científica) em que um dos principais focos de atividade é a consultoria de recursos humanos. Essa instituição existe até hoje, e é um dos maiores players no mercado, a nível de fornecimento de formações, certificações e instrumentos de *assessment* do setor.

Após esse primeiro momento de *boom* no mercado da consultoria em Portugal, houve a entrada de grandes players internacionais do setor, como a McKinsey em 1969, a American Consultancy Hay na década de 1970 e mais recentemente na década de 1990 a Boston Consulting Group dentre outras consultoras de grande dimensão (Costa e Antonio, 2015), processo consolidado já no início dos anos 2000. Apesar dessas grandes empresas no setor, atualmente, 90% das consultoras do país são de pequena e média dimensão. Hoje, a indústria da consultoria apresenta um crescimento de 6,5% na Europa (anexo 4), mostrando que a mesma já recuperou da crise (Survey of the European Management Consultancy, 2016), e que é um mercado de bastante atração e cada vez

mais competitivo, sendo que a consultoria em recursos humanos (people & change) representa 14% dos serviços de consultoria. De acordo com António *et.al.* (2015) a entrada no mercado da consultoria exige muito dos novos players do mercado, que devem apostar na inovação, e na conceção de serviços disruptivos, baseando-se nas novas tecnologias para conseguir diferenciar-se da concorrência.

Atualmente, os recursos humanos vêm apresentando cada vez maior importância dentro das organizações, adquirindo também importantes responsabilidades estratégicas, como refere o último barómetro feito pela Michael Page (2015). De acordo com esse estudo, realizado em 65 países em 2.572 organizações as áreas prioritárias para os recursos humanos são, a retenção de talentos, formação e desenvolvimento, e recrutamento de talento, e são áreas em que o serviço da consultoria pode vir a contribuir positivamente. Portugal carece de estudos atuais e relevantes no setor da consultoria e, mais especificamente na consultoria de recursos humanos, mas um estudo feito pela Revista Pessoal em parceria com a Qmetrics em 2012 revela que as áreas onde há mais interesse na contratação dos serviços de consultoria e recursos humanos varia de acordo com a dimensão da empresa, sendo que para empresas de grande dimensão (+ de 1000 colaboradores) os serviços de estratégia e coaching são os mais relevantes (anexo 5). É possível que conforme aumenta a dimensão da empresa maiores se tornam os seus desafios internos, ao nível da gestão dos seus recursos humanos, requerendo conhecimentos e serviços bastante específicos, e voltados para fortalecimento da liderança, como é o caso do serviço de coaching. Também nesse estudo a área da formação, apesar de não ser considerada uma área prioritária pelos gestores de RH, foi uma das áreas em que houve aumento do investimento, mostrando então uma disparidade entre o plano estratégico e operacional das empresas em relação à gestão dos recursos humanos.

Apesar do mercado da consultoria em RH ser um mercado relativamente pequeno, quando comparado a outros, já possui uma formatação quase madura em Portugal, que conta com diversos eventos importantes no setor, como o Fórum RH e o Encontro Anual da APG. Também existem prémios atribuídos por revistas, e pela APG (associação

portuguesa de gestão de pessoas) que reconhecem os melhores profissionais da área no país.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA**

Esse projeto passa por diversas fases, tendo por início a revisão bibliográfica de temas relevantes como a comunicação integrada de marketing e o marketing em B2B. Posteriormente existem as análises internas e externas que permitem uma maior compreensão do meio no qual a organização estudada está inserida. Ainda para complementar os dados dessa análise, seguindo por uma abordagem contrutivista o método qualitativo foi escolhido como forma de recolher dados primários. As entrevistas semi-estruturadas permitem um conhecimento mais profundo acerca de temas (Saunders, 2009) relevantes para a construção do plano, como percepção, meios utilizados, formas de se relacionar, que dificilmente poderiam ser aprofundados utilizando métodos quantitativos.

### **5.2. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS**

#### **5.2.1 METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS**

A recolha de dados primários foi realizada utilizando o método qualitativo de entrevistas semiestruturadas a três grupos de stakeholders: CEO da consultora, clientes e colaboradores.

##### **5.2.1.1. ENTREVISTAS**

Através das entrevistas realizadas, o objetivo era perceber aspectos importantes sobre a comunicação, os canais utilizados e a eficácia dos mesmos, sobre a percepção interna e externa sobre a empresa e sobre as perspectivas futuras para a organização. As entrevistas foram feitas com a CEO da organização, com três clientes e três colaboradores. Todas as entrevistas seguiram os seus respectivos guiões pré estabelecidos (anexo 6,7 e 8) que abordam os temas mais relevantes para a elaboração do plano de CIM.

#### **5.2.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA**

As entrevistas foram realizadas em dias distintos de acordo com a disponibilidade da agenda de cada entrevistado. A entrevista à CEO foi feita no dia 12 de julho de 2017 via



skype e teve a duração de quarenta minutos. As entrevistas aos clientes foram realizadas nos dias 20 e 27 de junho e cinco de julho, nas instalações das empresas de cada cliente e tiveram a duração média de trinta minutos. As entrevistas aos colaboradores foram realizadas nos dias 14 e 27 de junho, nas instalações da Consultora X e também tiveram a duração média de trinta minutos. Todas as entrevistas foram gravadas utilizando um aplicativo de gravação de aparelho telemóvel e foram transcritas dentro do período de 24h após a sua realização. Todas as entrevistas foram analisadas utilizando o software MaxQda, utilizando códigos (anexos 6, 7 e 8) que seguem os tópicos relevantes do modelo conceptual adotado para o desenvolvimento do Plano.

### 5.2.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

#### 5.2.3.1. ENTREVISTAS

Com a análise das entrevistas aos clientes, foi possível perceber que todos possuem uma imagem bastante positiva e elevada sobre a consultora, especialmente relacionada com a CEO da organização que é quem realiza a maior parte dos contactos diretos com os clientes. Essa percepção positiva também é mantida pelos colaboradores (figura 3 e 4).

FIGURA 3 – MAPA MENTAL DE PERCEPÇÃO DA CONSULTORA X PELOS SEUS COLABORADORES



FIGURA 4 – MAPA MENTAL DE PERCEPÇÃO DA CONSULTORA X PELOS SEUS CLIENTES



Também foi possível perceber características específicas do contexto B2B, nos quais as relações pessoais e a componente da recomendação tornam-se uma parte crucial do

processo de decisão: “É sempre assim, a componente da referenciação vale, eu diria de 70% a 80% da disponibilidade do cliente para conhecer a empresa.”. Podemos perceber a forte influência que a rede e os seus contactos possuem no momento da tomada de decisão da compra, que deve claramente ser seguido pelo contacto direto, que foi citado por diversas vezes como bastante relevante no processo. Sobre a comunicação direta da empresa, os clientes sustentam uma opinião positiva, sendo esta a área da comunicação da empresa que mais se destacou: “Esse contacto personalizado acaba por ajudar. É verdade que tem que ser muito doseado, não é? Porque às vezes, nós de empresas, nós somos assediados fortemente. Mas na dose certa, e quando já existe aqui uma relação de certa forma criada, eu acho que também faz a diferença. E, no vosso caso, eu acho que é algo que utilizam bem, fazem-na bem feita. Eu acho que vocês tem uma abordagem comunicacional muito diferente do que a médias dos players no mercado”. Ainda sobre os clientes, foi possível perceber como se dá o uso das mídias sociais, para as quais foi dado especial destaque ao LinkedIn, no qual as informações mais relevantes que os clientes procuram, são os consultores que formam a equipe da empresa, informações sobre a sua formação, projetos em que estiveram envolvidos, dentre outras informações. O website também foi ressaltado como de grande importância, especialmente para perceber quais os serviços mais específicos que a empresa presta, sua forma de trabalho e quais os instrumentos que possui para viabilizar os projetos. O facebook foi citado apenas como mídia de uso pessoal, sendo que o seu uso no contexto empresarial não é sequer incentivado.

Nas entrevistas com os colaboradores, aspectos relevantes da comunicação interna foram destacados, foi possível perceber que se trata de uma equipa coesa e próxima, na qual a maior parte da comunicação é feita de forma direta, até entre chefia e colaboradores, e isto é visto de maneira positiva por todos os entrevistados. Comparando as entrevistas dos colaboradores com a da CEO da organização, é possível perceber um forte alinhamento entre os dois, de maneira que os colaboradores possuem uma imagem da organização bastante similares, evidenciando que a comunicação interna nesse sentido vem sido bem feita, e é ajudada pela pequena dimensão da organização. Em relação à comunicação externa, os dois grupos

reconhecem que a forma mais eficiente é a comunicação direta/pessoal, que é na qual a organização consegue de facto passar todo seu expertise para o cliente, mas reconhecem que alguns dos elementos que são passados de maneira direta ao cliente poderiam ser melhor comunicados nos meios online e offline que a empresa utiliza. Porém, foi ressaltado a diferença da informação entre os colaboradores internos e os consultores externos da empresa, sendo que foi reconhecida que há alguma deficiência na troca de informações que acaba por prejudicar alguns processos internos. Dessa forma foi relatada a necessidade de melhorar nesse aspecto: “ há um núcleo interno, e esse grupo é coeso e acaba por ser fácil de comunicar, e há um grande grupo de colaboradores externos com os quais também é necessário que haja comunicação, então nesse sentido, não está a ser feito nenhuma estratégia definida para isso, uma estratégia de comunicação interna.” (Colaborador 2) Outro aspecto importante é que todos concordam que a comunicação externa da empresa pode melhorar, especialmente nas suas mensagens-chave, pois todos possuem uma opinião bastante positiva sobre a organização e os serviços por ela prestados e acreditam que isso poderia ser passado de maneira mais forte aos seus clientes e potenciais clientes.

#### **5.2.4. CONCLUSÕES**

Através da abordagem qualitativa por entrevistas foi possível perceber algumas particularidades do processo de compra e decisão em B2B, especialmente na compra de serviços de consultoria de recursos humanos. É possível afirmar que os três públicos entrevistados apresentam uma percepção bastante positiva sobre a consultora, os clientes demonstram estar satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados e também com a abordagem comunicacional utilizada pela empresa que é mais direta e pessoal, o que acaba por diferenciar a consultora das outras, devido ao forte relacionamento que se estabelece a cada contato direto realizado. Também foi possível perceber que apesar de não serem cruciais, as ferramentas online (website e LinkedIn) apresentam relevância no processo de tomada de decisão, combinada a uma forte componente de referência, para então o cliente seguir para um contato direto com a organização. Sobre a comunicação interna, tanto colaboradores quanto CEO demonstram considerar que está bem, devido à dimensão da empresa, mas reconhecem que a eficiência dessa

comunicação acaba muitas vezes por não se estender aos consultores externos que integram a empresa, o que acaba muitas vezes por dificultar alguns processos internos. Tanto CEO quanto colaboradores reconheceram o papel relevante que uma boa comunicação pode vir a desempenhar na empresa e demonstram estar abertos e desejosos de que ações nesse âmbito da empresa avancem.

## **6. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

### **6.1 INTRODUÇÃO**

Após a análise da bibliografia relevante para esse projeto, escolha do modelo conceptual que será utilizado, breve análise do negócio no qual a empresa está inserido, e análise dos dados primários coletados através de entrevistas, apresenta-se agora o plano de comunicação integrada de marketing

### **6.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Consultora x tem por missão prestar os melhores e mais inovadores serviços na área da consultoria dos recursos humanos e no desenvolvimento de pessoas, utilizando as ferramentas mais modernas e renomadas, de métodos inovadores e disruptivos, e de consultores extremamente capacitados para os desafios propostos pelos seus clientes.

### **6.3. ANÁLISE INTERNA**

#### **6.3.1. HISTÓRICO DA EMPRESA**

A consultora x foi criada em maio de 2015, a partir da dissolução de uma outra organização do mesmo setor. O propósito da empresa era ser inovadora e exploratória nas suas áreas de intervenção, prezando pela excelência, criatividade e personalização em cada projeto.

A empresa é liderada por duas sócias, sendo uma majoritária, com formação em psicologia, e outra minoritária, com formação em gestão e economia internacional. Reportam às duas sócias três consultores sêniores, todos com formação em psicologia, que ficam responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos e suporte de *backoffice*. Há também três consultores juniores que auxiliam os seniores nos projetos e atividades de *backoffice* e acompanham consultores em formações quando necessário. Externos à empresa, há uma equipa de quinze consultores que prestam serviços sob pedido, de acordo com as necessidades dos projetos e áreas de *expertise* de cada um. Em

outsourcing, a empresa mantém os seus serviços de contabilidade, IT e webdesign. Todas as equipas (interna, externa e outsourcing) reportam diretamente a uma das sócias. O contacto com o cliente é primeiramente, e geralmente, feito diretamente por uma das sócias e posteriormente (quando já estabelecida uma relação) pode ser realizado por algum dos consultores sêniores. Após o contacto com o cliente, é realizado um briefing que é passado à equipa, depois são escolhidos os consultores que ficarão responsáveis por aquele projeto. O projeto passa então a ser gerido por esses consultores, com supervisão constante de uma das sócias, que vão afinando o projeto conforme a sua experiência e conforme o briefing passado pelo cliente. Antes da entrega de qualquer proposta ou projeto, os mesmos são revistos por uma das sócias, para garantir o nível de qualidade, conforme um estilo hierárquico matricial como foi descrito na entrevista a CEO (anexo12).

Quanto ao departamento de marketing e comunicação, este foi reforçado pela contratação de uma estagiária para criar um plano de ação, mas no momento tem ficado a cargo de uma das consultoras sêniores. As redes sociais têm sido mantidas por um blogger também em outsourcing.

Atualmente, o desempenho da empresa tem sido satisfatório e muitas vezes, devido a sua pequena dimensão, a empresa não consegue responder ao volume de trabalho solicitado pelos clientes. A perspetiva é que para os próximos anos a empresa aumente em dimensão, inclusive na contratação de mais colaboradores, que a área da consultoria ganhe mais relevância e que mais propostas voltadas a essa área do negócio venham a surgir, e que mais consultores da organização consigam desenvolver projetos mais complexos e com elevado nível de qualidade.

### **6.3.2 CLIENTES**

Os clientes da Consultora x são empresas multinacionais e grandes empresas nacionais, representadas principalmente pelos diretores de recursos humanos, seguidos por CEOs e também diretores de outras áreas da empresa. Não há grande variação desses clientes, visto que os preços praticados pela empresa são mais altos que outras empresas do setor, devido ao grau de personalização de cada projeto, das inovações implementadas e das ferramentas de avaliação que são de alto custo.

### **6.3.3 SERVIÇOS**

A Consultora x presta os mais diversos serviços no que toca os recursos humanos, ou como foi referido por um dos colaboradores “serviços de desenvolvimento de pessoas dentro das organizações”, sendo seus principais serviços o coaching, a consultoria, os assessments e as formações. Esses serviços podem ser prestados contemplando diversos temas que se referem a relacionamentos interpessoais, desenvolvimento pessoal, gestão da mudança, gestão de talentos, performance, comunicação e feedback, conflitos, diferenças culturais, entre outros.

A empresa utiliza-se de instrumentos modernos de medição de situação organizacional, perfis de personalidade, dentre outros, que permitem que os serviços sejam desenvolvidos de maneira mais assertiva de acordo com o que o cliente necessita. Essa é uma grande parte do investimento da empresa, que são as formações e certificações em instrumentos, que lhes permite introduzir vantagens competitivas, e a entrega do que há de mais moderno nos recursos humanos aos seus clientes. Por tratarem-se de serviços extremamente personalizados, torna-se difícil defini-los dentro de um padrão fechado.

### **6.3.4 POSICIONAMENTO PERCEPCIONADO**

A Consultora x possui pouco tempo no mercado, mas a sua sócia maioritária está há bastante tempo no meio, o que confere ao seu nome (e consequentemente ao da empresa) uma forte notoriedade no mercado em que se insere, sendo reconhecida pelos seus clientes e colaboradores por serviços de excelência, pronta entrega e inovadora, no que se propõe. Os seus clientes vêem a empresa como uma extensão da própria organização, reconhecem os seus esforços na inovação dos serviços, pesquisa e resultados dos projetos realizados, sendo o serviço do coaching o que apresenta melhor opinião junto aos clientes.

### **6.3.5 RECURSOS**

A empresa é liderada por duas sócias e sete colaboradores em regime *full-time* e outros quinze em outsourcing, que são pagos de acordo com o projeto e serviço prestado. A Consultora x possui um escritório amplo localizado em Lisboa, que dispõe de boas instalações para os seus colaboradores e de um espaço para reunião com os clientes.

Possui também uma pequena biblioteca com livros utilizados para pesquisa de conteúdo e para basear os projetos. Atualmente, a organização possui cerca de catorze certificações em instrumentos de análise psicológica e de liderança reconhecidos internacionalmente, sendo uma destas certificações exclusivas em Portugal. Além de algumas restrições na aquisição de novas certificações por questões financeiras, a empresa também possui recursos limitados para investir em novas tecnologias para serem utilizados no contexto de coaching e formações, de maneira que procuram estabelecer parcerias com empresas desse setor, a fim de conseguirem desenvolver algum produto acessível futuramente

### **6.3.6 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO**

A comunicação da empresa está centrada na comunicação direta e contato pessoal com os clientes, esta forma de comunicação tem bom impacto nos clientes que acabam por perceber nesse tipo de abordagem um diferencial em relação aos concorrentes.

Mesmo com pouco tempo no mercado, a Consultora x já possui diversos meios de comunicação tanto físicos quanto online. O website da Consultora x foi recentemente reformulado com o objetivo de descrever melhor seus serviços e mostrar mais alguns projetos já desenvolvidos. Nele, o utilizador pode encontrar a história, valores e serviços prestados pela empresa, também possui uma secção na qual apresenta os seus colaboradores com uma fotografia e uma frase, dando uma certa proximidade do visitante com os mesmos. Essa nova versão do site já recebeu *feedback* positivo dos clientes. Ainda no que se refere aos meios online, a empresa mantém um blogue, com textos sobre temas contemporâneos que importam a esse mercado, também possui presença no *Facebook* e *LinkedIn* onde compartilham conteúdo similar. Sobre o *LinkedIn*, este possui menor volume de postagens e foi referido por uma das colaboradoras como uma das falhas na comunicação da empresa, visto que é uma mídia social bastante utilizada no contexto empresarial.

A nível de publicidade física, recentemente a empresa teve de reforçá-la devido à presença em eventos, de forma que hoje possui um folder informativo, *eco bags*, crachás, canetas e caderno.

### **6.3.7. CONCLUSÕES**

A empresa possui uma boa imagem do mercado, sendo a sua principal forma de comunicação a recomendação. Também foi possível perceber que liderança, clientes e colaboradores apresentam percepções similares acerca da empresa, sendo a imagem da mesma positiva e elevada. No entanto, a comunicação e o marketing tem sido desenvolvidos conforme surgem as oportunidades, de forma não planejada, o que acaba por prejudicar a sua execução, além de ser custosa para empresa, tanto em termos monetários quanto de unidade da mensagem passada.

### **6.4. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL**

O negócio da consultoria já é bem estabelecido e possui diversas ramificações e especializações, é um tipo de serviço em crescimento e que apresenta uma solicitação cada vez maior e com necessidades mais específicas o que obriga que as consultoras ofereçam serviço cada vez mais diferenciados e baseados na tecnologia, qualidade do serviço e preço (Deloitte *apud* Costa e Antonio, 2015, p.195). Apesar desse crescimento, são poucos os estudos voltados ao mercado da consultoria em Portugal, e mais especificamente da consultoria em recursos humanos, o que dificulta uma análise mais profunda do mercado nesse sentido.

#### **6.4.1. ENVOLVENTE POLÍTICA, SOCIAL E ECONÔMICA**

Desde 2013, a economia portuguesa vem apresentando melhoras em quase todos os seus apontadores: o crescimento agora mostra-se estável e moderado até 2019 (Relatório de estabilidade financeira, Banco de Portugal, junho 2017). Juntamente com isto, também houve uma queda nos dados de desemprego, que, no ano de 2016 baixaram para 11% com previsão de baixarem para 10,1% no ano de 2017 (*idem*). Quando há um aumento nos níveis de empregabilidade, a tendência é que os departamentos de recursos humanos das empresas sejam fortalecidos (Guia do mercado laboral, 2016), o que indica também que estes departamentos terão seus orçamentos acrescidos e suas necessidades tornar-se-ão cada vez mais específicas, sendo temas como retenção do talento e *people development*, áreas de maior interesse no setor. Um estudo realizado pela revista Pessoal (Estudo sobre a importância e evolução da Consultoria RH em Portugal, 2012) aponta que, em relação a consultoria de



RH, as empresas que possuem mais de 1000 colaboradores consideram mais relevantes os serviços relacionados com a consultoria de estratégia e coaching, serviços bastante especializados. Apesar desses apontadores, nesse mesmo estudo foi aferido que essas duas áreas (estratégia e coaching) receberam pouco investimento por parte das consultoras (apenas 55% do investimento), tendo sido as áreas da formação (92%), recrutamento e seleção (88%) e informática (75%) as áreas de maior investimento. Porém é importante ressaltar que esse estudo já possui cinco anos, e como não houve uma atualização do mesmo, é possível que estas tendências de comportamento das consultoras de recursos humanos se tenham alterado.

Há também o aumento do poder de investimento das empresas, mas ainda com bastante cautela quanto a despesas. No que diz respeito a serviços prestados a empresas, um recente estudo do instituto nacional de estatística (Destaque, 2015) aponta um crescimento do setor, na categoria contabilidade, auditoria e consultoria que representou 25,2% dos serviços prestados a empresas em 2015, sendo que as empresas individuais representam 8,4% dos serviços prestados, mostrando um avanço desse tipo de prática no país e o consequente aumento da concorrência no setor.

#### **6.4.2. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA**

Atualmente esta é uma das envolventes que mais afetam todos os tipos de negócio, visto a economia de tempo e de capital que as tecnologias podem promover (agendamento de reuniões, envio de informações e dados, pagamentos e etc). O campo dos recursos humanos também tem muito a crescer com as novas tecnologias, atualmente já há inúmeras plataformas de *assessments* online, nas quais os utilizadores realizam testes, recebem os resultados e se aprofundam no conteúdo da avaliação (accros joba, gupy, slacoaching, etalent, dentre outros.) Para além disso, há também um crescente uso de aplicativos que auxiliam nos temas trabalhados em formações e *coaching* (e.q.: yur coach), como *mindfulness* (e.q.: headspace), gestão do tempo (ex.: neotriad). Mais recentemente no mercado percebe-se a inserção de elementos relacionados à realidade virtual, que vem demonstrando potencial no setor, o Australian Institute of Management (AIM, 2016) considerou a realidade virtual como uma das melhores ferramental para o desenvolvimento de líderes, por ser capaz de desenvolver

uma das principais competências de líderes de sucesso, a empatia. Dessa forma é possível perceber que os avanços nesse sentido são muitos, e que permitem amplas aplicações para os recursos humanos, e para o oferecimento de novos serviços inovadores e disruptivos.

#### **6.4.3 ENVOLVENTE CULTURAL**

Na envolvente cultural destacam-se os fatores inerentes ao processo de decisão do contexto B2B, nos quais o tempo de experiência do fornecedor, combinados com a sua reputação no mercado, são fatores decisivos, bem como a recomendação de outros clientes/empresas que já fizeram algum serviço com a consultora. Dessa forma, há um perfil de consumo baseado no relacionamento, no qual a apresentação dos serviços é feita num contexto pessoal e bastante personalizada de acordo com cada cliente. O serviço da consultoria exige bastante confiança mútua, como alerta um artigo do RH Portal, de maneira que o cliente procura sentir-se seguro no momento de compartilhar com a consultora os desafios que a sua empresa está enfrentando, sendo este um aspecto relevante do processo de decisão. Esses aspectos citados acima, foram confirmados nas entrevistas aos clientes da Consultora, que citaram os elementos de referência, confiança, qualidade, capacidade e credibilidade como cruciais para a criação de uma relação. Também numa das entrevistas, foi citada a questão da pronta resposta, ou da capacidade da Consultora de responder rapidamente às necessidades do cliente, seja para tirar uma dúvida sobre a proposta feita, seja para uma nova reunião ou mesmo para entregar um novo projeto.

#### **6.4.4 GRUPOS DE PRESSÃO**

O negócio da Consultora x está inserido no mercado da consultoria, mas dado a especificidade do serviço prestado - que se foca principalmente no bem-estar humano - e sendo a equipa da empresa formada principalmente por psicólogos, há a OPP (Ordem dos Psicólogos Portugueses) que regula a atividade psicológica no país, de maneira a garantir que apenas profissionais com essa formação exerçam determinadas atividades relacionadas com a formação e a análise de perfil de candidatos. Há ainda o ICF (International Coaching Federation) que regula a atividade do *coaching* em Portugal, exigindo cadastro e constante renovação dos seus membros, essa instituição já é

amplamente reconhecida no país, sendo fonte de consulta dos próprios clientes para atestar a formação de profissionais em Portugal.

#### **6.4.5 MEDIA**

A nível dos media, em Portugal, existem quatro publicações na área dos Recursos Humanos, que apresentam maior relevância. Primeiramente a revista Pessoal, primeira do segmento no mercado português, hoje conta com uma tiragem de 15.000 exemplares a cada edição bimestral, e, no âmbito online, possuem um portal que se chama RH Online, onde há também a possibilidade de subscrição no newsletter que hoje conta com 12.000 inscritos. Os e-mails são enviados diariamente. Há também a RH Magazine, que tem 8.000 exemplares a cada edição bimestral e também possui um portal online chamado InfoRH, onde há notícias mais atualizadas, bem como a possibilidade de cadastro na Newsletter com 10.000 inscritos, os e-mails são enviados semanalmente. Outra publicação específica do setor é a revista Human que também funciona no regime bimestral. E, por último, a Revista Human Resources Portugal, a mais nova do meio e possui conteúdo similar, bem como portal online. As publicações possuem estrutura e conteúdo similares, bem como fazem publicidade de empresas prestadoras de serviços de suporte aos recursos humanos, consultoras e cursos. Outros media que são relevantes nesse contexto são publicações de outros setores, como o Expresso e Executive Digest que estão mais voltadas ao público executivo em geral.

#### **6.4.6 CONCLUSÕES**

Da análise macro ambiental, podemos observar que o progresso da economia portuguesa e o crescimento no número de contratações, configura-se como oportunidades de crescimento para o negócio da consultoria em recursos humanos. Também é possível perceber que a envolvente cultural que mais influencia o negócio são as relações no mercado B2B, que devem ser geridas de maneira próxima e com bastante foco no relacionamento de longo prazo. Também aqui há a destacar as oportunidades vindas dos avanços tecnológicos, que podem ser fortes vantagens competitivas nesse setor, e são fatores determinantes, num mercado cada vez mais saturado, especialmente de empresas unipessoais. Em relação aos grupos de pressão é importante observar a importância da formação constante e da filiação a estas

instituições. Os media do setor representam uma fonte de informação focada, mas que acabam por não se diferenciarem entre si, a nível do conteúdo publicado, de maneira que as publicações de outros setores talvez seja o caminho mais interessante a ser seguido para alcançar novos clientes de indústrias/mercados específicos.

## 6.5 ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL

### 6.5.1 CONCORRÊNCIA

De acordo com os dados recolhidos na pesquisa de dados primários, colaboradores e CEO foram incapazes de apontar concorrentes diretos da Consultora x, e isto foi atribuído ao grau de personalização e envolvimento que a empresa traz aos seus clientes, de forma que a comparação foi um ponto difícil.

De facto, os clientes encontraram alguma dificuldade em apontar concorrentes diretos, especialmente as duas clientes DRH que possuem mais tempo de relacionamento com a Consultora x. Mas conseguiram fazer alguma análise nesse sentido, seja pelo tipo de serviços que prestam, seja pela forma como se comunicam. Entretanto as consultoras que mais se destacaram foram a Consulting House, Jason Associates e Mercer Portugal. Nessa avaliação, a Consultora Jason Associates foi a que mais foi citada, e de facto é a que apresenta uma comunicação mais forte, estando presente de maneira ativa em diversos canais e apresentando a sua informação de maneira bastante clara e ao mesmo tempo com forte apelo criativo. O Quadro 1 apresenta uma análise da mensagem e dos serviços de cada concorrente identificado.

QUADRO 1 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA (MENSAGENS E SERVIÇOS)

CONCORRENTE	MENSAGEM	SERVIÇOS
<b>Consulting House</b>	Empresa global com elevado know-how que procura trazer as melhores metodologias para Portugal	A Consulting House desenvolve e implementa soluções inovadoras em vários países, tais como polónia, Itália, Holanda, Dinamarca, Malásia e Hong Kong. Possui serviços nas áreas de motivação, culturas de sucesso, liderança eficaz, equipas de gestão e coaching. Possui página no facebook, twitter, linkedin e blogue, nenhuma possui grande volume de postagens.
	Empresa 100% portuguesa, totalmente capacitada para ajudar a sua organização na atração e gestão do talento nas suas mais	Empresa portuguesa que já se internacionalizou para diversos países, que tem como diferencial seu mindset digital para atender as necessidades dos clientes e as mudanças globais e a <i>Jason academy</i> , que para

<b>Jason Associates</b>	variadas fases de desenvolvimento.	além de uma empresa é também uma escola de consultoria Comunicação interna e cultura; formação desenvolvimento e assessments; Young talent knowledge; tecnologia e inovação e Jason worldwide.
<b>Mercer Portugal</b>	Possuímos uma oferta global capaz de atender a todas as necessidades do RH da sua empresa	A Mercer é líder global na prestação de serviços de consultoria de investimentos, oferecendo um aconselhamento personalizado em todas as etapas do processo de decisão de investimento, gestão de risco e monitorização de investimentos. Uma equipa de consultoria que oferece aconselhamento estratégico e consultoria integrada de RH, sendo líder global em serviços de consultoria nas áreas de capital humano, benefícios, pensões e investimentos.
<b>SDO Consultoria</b>	Concebemos e desenhamos soluções únicas para cada um dos nossos clientes, onde procuramos ter um entendimento sistémico do contexto e desenvolver soluções implementáveis ajustadas à sua cultura e realidade.	Possui serviços de avaliação, formação, desenvolvimento pessoal de equipas e de líderes, desenvolvimento organizacional e consultoria.

É importante perceber que as empresas citadas apresentam uma carteira de serviços bastante alargada no âmbito dos recursos humanos, de maneira que se diferenciam da organização que se posiciona como uma consultora do tipo *boutique* que possui soluções mais voltadas ao *top management* e liderança de grandes empresas.

#### 6.5.2 CLIENTES

Os atuais clientes da Consultora x caracterizam-se por multinacionais e grandes empresas nacionais (Anexo 13), representados principalmente pelos diretores de recursos humanos e formação, CEOs e diretores de outros departamentos. Os potenciais clientes são todas as empresas de grande dimensão que necessitam de serviços especializados nos seus recursos humanos, especialmente relacionados a transformação cultural, gestão da mudança, *coaching*, *assessments*, clima organizacional e outros temas que importam à organização e sua gestão de topo. Como cliente desejado, a CEO da empresa revelou o desejo de trabalhar com a classe política de Portugal e da França, porém não num futuro próximo.

## 6.6 ANÁLISE SWOT

Após a análise interna, das envolventes macro e micro ambientais, da análise da informação primária recolhida através das entrevistas e da análise do negócio da consultoria de recursos humanos no país, foi possível realizar a análise SWOT apresentada no Quadro 2

QUADRO 2– ANÁLISE SWOT DA SCA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Relação próxima das sócias com os clientes</li><li>• O nome da sócia maioritária já é bastante conhecido e respeitado no mercado</li><li>• Equipa coesa, bastante alinhada com os valores e objetivos da empresa</li><li>• Serviços personalizados e reconhecidos por sua excelência e inovação.</li><li>• Boa capacidade de inovação e espaço para explorar novos projetos junto aos clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grande intangibilidade dos serviços prestados, reforçada pela personalização de cada um, o que dificulta o processo de venda</li><li>• Estratégias de comunicação e marketing pouco definidas e realizadas de maneira pouco estratégica.</li><li>• Grande reconhecimento do nome da sócia maioritária, mas pouco conhecimento sobre a empresa em si</li><li>• Reduzida capacidade de execução de projetos dada a pequena dimensão da empresa</li><li>• Concentração de uma parte relevante da informação dos processos da empresa em alguns consultores, e não para todos, dificultando a finalização dos projetos</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• No setor da consultoria de RH há poucas empresas com grande notoriedade a nível da comunicação, havendo aí um campo para estabelecimento da empresa no marketing digital e de conteúdo</li><li>• O reaquecimento da economia portuguesa e europeia, promove mais contratações e, portanto, a maior necessidade de serviços de assessments</li><li>• As evoluções tecnológicas podem configurar-se como uma vantagem competitiva nesse mercado, visto o uso ainda restrito a alguns serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de muitos freelances no mercado, com ofertas mais atrativas a nível de preço</li><li>• As empresas estão a alargar os seus departamentos de RH e estão a realizar internamente o trabalho que outrora era das consultoras.</li></ul>

## **6.7 OBJETIVOS DO PLANO**

Dada as análises feitas, os objetivos do plano de comunicação são: (1) aumentar a notoriedade da empresa para potenciais clientes, (2) estabelecer uma imagem diferenciadora e de *expert*, baseada na experiência, inovação e credibilidade que a empresa já possui e (3) melhorar a comunicação interna, otimizando processos internos e facilitando o acesso à informação.

## **6.8 ESTRATÉGIA**

### **6.8.1 SEGMENTAÇÃO**

Clow e Baack (2015) apresentam um método de segmentação direcionado para o mercado *business to business*. Dessa maneira, a segmentação por uso do produto (neste caso serviço) é a que melhor se enquadra, uma vez que os serviços são projetados de acordo com a necessidade e desafio que cada cliente está a passar, de maneira que os usos dos instrumentos de assessment, consultoria, coaching e formação são articulados de maneira única para adequar-se a um pedido específico, de acordo com o uso que o cliente necessita. Nesse caso o público-alvo são grandes empresas multinacionais e nacionais, que estejam passando por desafios de transformação cultural, ou que desejam renovar e/ou motivar os seus recursos humanos, e que necessitam de um parceiro com elevado *know-how* para auxiliá-los nesse processo.

### **6.8.2 POSICIONAMENTO DESEJADO**

O posicionamento relaciona-se com a percepção que os clientes têm sobre a empresa e os serviços por ela prestados. Nessa perspectiva, as ações de comunicação podem ser no sentido de reforçar o posicionamento já existente ou de mudar o posicionamento, caso esse não seja o que a empresa deseja (Clow & Baack, 2015). A Consultora x objetiva ser reconhecida como uma empresa com serviço sofisticado, portanto bastante diferenciada das demais, que faz seu trabalho com muita seriedade, mas também com criatividade e inovação, e deseja que o cliente tenha total confiança na qualidade do projeto que o será entregue. De acordo com a pesquisa de dados primários, os clientes entrevistados revelaram já possuir uma imagem bastante elevada sobre a empresa e seus serviços, de forma que as ações de comunicação irão no sentido de reforçá-la e de estendê-la aos potenciais clientes.

### 6.8.3 PÚBLICOS-ALVO

Considerando o contexto no qual a SCA está inserida, o público-alvo são empresas multinacionais e grandes empresas portuguesas, que estejam passando por momentos de transformação cultural e que necessitam de um serviço de recursos humanos que não venha apenas entregar soluções já prontas, mas que ofereça soluções numa ótica mais abrangente, personalizada com a necessidade da empresa e com a garantia de que o serviço será bem executado e trará resultados para a organização. Essas empresas geralmente são representadas por um grupo de decisores, que é formado em sua maioria por diretores de recursos humanos, CEOs e diretores de outras áreas da empresa, portanto as lideranças de topo.

Outro público-alvo a ser considerado são os colaboradores, especialmente os consultores externos, de maneira a garantir que todos desenvolvam projetos com o mesmo padrão dos consultores *in-house*, suportando-os com todos os materiais e informações que venham a precisar.

### 6.9 MENSAGENS CHAVE

As mensagens chave que devem ser passadas aos públicos são: expertise, parceria, profissionalismo, criatividade e inovação. O quadro 3 apresenta as diferentes mensagens-chave de acordo com cada público-alvo identificado.

QUADRO 3 – MENSAGENS CHAVE E PÚBLICO-ALVO

PÚBLICO-ALVO	MENSAGEM-CHAVE
Diretores de recursos humanos e formação	Empresa jovem, com muito expertise no mercado, com capacidade de desenvolver projetos inovadores e bastante eficientes no que se propõem.
CEOs	Profissionalismo, marcado pela experiência, sofisticação e descrição dos serviços prestados, o parceiro ideal não apenas para um desafio, mas para outros que venham a surgir.
Diretores de outras áreas	Empresa jovem, inovadora e com bastante conhecimento em áreas variadas que podem dar resposta ao seu desafio, com capacidade de construir junto deles e de suas equipas.
Media	Empresa diferenciada das demais, devido aos anos de experiência, que possui metodologias inovadoras e serviços de alta qualidade já reconhecidos no mercado.



## **6.10 ÁREAS DE ATUAÇÃO**

Para o desenvolvimento do plano de CIM, foram escolhidas 5 áreas de atuação, abordando objetivos e táticas diferentes para o pleno desenvolvimento da estratégia delineada. As áreas trabalhadas nesse plano serão: comunicação interna, online, serviço, publicidade, e vendas pessoais e *new business*.

### **6.10.1 COMUNICAÇÃO INTERNA**

A nível da comunicação interna, as ações vão principalmente no sentido de otimizar os processos internos, principalmente objetivando criar sinergias entre as equipes interna e externa da Consultora. Assim, as ações propostas são: (1) a organização de uma lista de projetos desenvolvidos com cada cliente e *keywords* que o identifique para facilitar a partilha da informação e uso da mesma noutros projetos, (2) organização de lista com os instrumentos de assessments e livros disponíveis na biblioteca da empresa (3) finalização do manual de acolhimento para futuros novos colaboradores e colaboradores mais jovens na organização, (4) elaboração de apresentação padrão de *powerpoint* para as formações, criando uma unidade visual para os projetos apresentados aos clientes, (5) criação de um diretório de imagens e vídeos para serem utilizados nas apresentações das formações e (6) reuniões semestrais com toda equipa (interna e externa) para alinhamento estratégico e descontração e (7) *mailling* mensal para todos os colaboradores com os acontecimentos e projetos relevantes que estão a acontecer.

### **6.10.2 COMUNICAÇÃO ONLINE**

A empresa já possui presença online através de diversos meios – *website*, *blog*, *LinkedIn* e *Facebook* – entretanto, CEO e colaboradores aferiram a necessidade de que as redes sociais e o *blogue* sejam utilizados de maneira mais oportuna e constante. Também nas entrevistas aos clientes, foi possível perceber que o *website* e o *LinkedIn* apresentam maior relevância no que se refere à procura de informações específicas sobre a empresa, seus serviços e colaboradores. O *LinkedIn* foi referido como uma fonte de busca de informação, mais precisamente dos currículos dos colaboradores. Desta maneira é importante atualizar e uniformizar o *LinkedIn* de todos os colaboradores da Consultora

x, de maneira a garantir que os clientes tenham acesso às informações relevantes sobre estes, como a formação, projetos importantes que participou, as outras empresas para as quais já prestou serviços. É igualmente importante que as sócias da empresa endossem o currículo dos colaboradores na rede. O *Facebook* foi sempre apontado para uso pessoal e não profissional, de maneira que os conteúdos lá publicados deverão ter um teor mais leve, atual, divertido e provocador, e menos direcionado para as vendas em si, mas ainda importa que a empresa se mantenha ativa, pois é mais uma via que um novo cliente pode consultar antes de entrar num contato direto. O *blog* deverá ter uma maior periodicidade, e publicar textos que demonstrem conhecimento nos assuntos que interessam atualmente aos clientes (liderança, retenção do talento, *engagement*, dentre outros).

#### **6.10.3 PUBLICIDADE**

A presença em revistas da área dos recursos humanos já vem sendo feita, porém, através da recolha de dados, nenhuma das publicações do país foi destacada positivamente (nem por CEO nem por clientes), de forma que o investimento nas mesmas continuará, mas de forma menos recorrente, e mais voltada para as formações abertas que a empresa oferece. Já as revistas de outros segmentos, que não apenas os recursos humanos, como revistas de negócios e jornais, também serão utilizados para este fim. Essa comunicação será mais voltada para os CEOs e outras lideranças de topo (e não apenas DRH), focando nos serviços de coaching, *team coaching* e formação que são os serviços que possuem melhor imagem junto aos clientes.

#### **6.10.4 COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO**

A empresa já possui algumas iniciativas nesse sentido, como o catálogo que reúne informações sobre a empresa e exemplos de alguns serviços já prestados. Também possui alguns vídeos com a CEO e a sócia minoritária falando sobre alguma formação ou tema. É importante que materiais como esse continuem a ser feitos e que os catálogos sejam entregues aos clientes, preferencialmente no contexto de uma reunião, e que os vídeos sejam compartilhados nas redes sociais da empresa. Os vídeos devem ser feitos sobre temas específicos, como áreas de atuação da empresa, alguma nova formação

que será aberta ao público e novas tendências na área. Esse conteúdo em vídeo vem no sentido de atingir o objetivo de estabelecer a empresa como expert nas suas áreas de atuação e também de dar a conhecer os serviços que a empresa oferece.

#### **6.10.5 VENDAS PESSOAIS E *NEW BUSINESS***

As vendas pessoais foram identificadas tanto por CEO quanto por clientes como a principal forma de comunicação e venda da SCA, e também como a forma mais eficaz, uma vez que desenvolvem uma forte relação de pareceria e confiança com as sócias da empresa, através dos encontros e conversas frequentes. Dessa forma é importante manter a relação próxima com os clientes, de maneira mais sistemática e planeada, para que nenhum dos clientes fique sem ter ao menos dois contatos diretos e pessoais por ano. É importante que, nessas oportunidades, temas que se relacionam com o negócio do cliente sejam abordados e discutidos, mostrando cuidado e preocupação por parte da Consultora com seus clientes. Também convém entregar-lhes (àqueles que ainda não têm) o catálogo da empresa, que foi referido como um material de consulta bastante útil. Para que este contato tenha este tom mais pessoal, deverá ser construída uma pasta compartilhada entre todos os colaboradores da empresa, onde os mesmos podem ir arquivando artigos, textos, imagens, vídeos ou pesquisas que podem ser relevantes no contexto do negócio do cliente, ou mesmo sobre inovações de outras áreas que fazem sentido para as mais diversas indústrias, de maneira que as pessoas que forem conduzir o encontro com o cliente possuam materiais que as auxiliem.

## 6.11 PLANO TÁTICO

### 6.11.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

QUADRO 4 – PLANO TÁTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

OBJECTIVO	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	DESCRIÇÃO
1. Otimizar processos internos para elaboração de propostas	<p>1. Criação de catálogo dos projetos já realizados</p> <p>2. Criação de inventário de livros e ferramentas disponíveis na empresa</p> <p>3. Elaboração de apresentação de powerpoint padrão</p> <p>4. Organização de diretório de imagens e outros conteúdos audiovisuais utilizados nas formações.</p>	Colaboradores internos e externos da consultoria	Mensagem bastante estruturada e organizada, utilizando de poucas palavras, mas que sejam bastante informativas a respeito dos projetos, suas características, materiais utilizados, pessoas envolvidas, parceiros que participaram e etc.	<p>Criação de catálogo no excel com o nome do projeto, cliente, data de realização, colaboradores envolvidos, materiais utilizados e tags que identifiquem aquele projeto (ex.: liderança, coaching, comunicação one to one). Um dos consultores sêniores deve ficar responsável pela atualização e gestão do catálogo. O mesmo irá ser feito para o inventário de livros e ferramentas de assessments. Essas novas ferramentas deverão ser comunicadas a todos os colaboradores via email, telefone e presencialmente.</p> <p>Criação de uma apresentação de power point padrão, com secções tais como objetivos, metodologia e etc., que venha a ser utilizada por todos os colaboradores na realização das propostas.</p>
2. Melhorar o acolhimento de novos colaboradores	Manual de acolhimento	Novos colaboradores da Consultoria	Mensagem estruturada, não muito formal, preferencialmente em forma de tópicos, facilitando a compreensão e localização dos conteúdos de interesse	Organização dos temas de interesse, redação do texto, diagramação do conteúdo e criação do doc em pdf para envio por email e imprimir duas versões para consulta no escritório.
3. Gerar maior alinhamento e senso de		Colaboradores internos e externos	Mensagem informal, de união e descontração e reafirmação dos	Realização de um jantar ou almoço onde as sócias da empresa irão conduzir e incentivar a participação de

QUADRO 4 – PLANO TÁTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

identidade entre a equipe	Reuniões semestrais	e liderança	valores e missão da empresa. Compartilhar as maiores conquistas realizadas naquele período.	todos. Incluir atividades de entretenimento como karaokê, jogos e etc, incentivando a participação e entrosamento de todos os membros da equipa.
4.Dar a conhecer as atividades que a empresa está a desenvolver e integrar a equipe externa	Mailling mensal	Colaboradores externos	Empresa ativa, sempre a desenvolver novos e interessantes projetos e que juntos a equipe possui mais força.	Algum dos membros da equipe interna ficará responsável por tomar nota das reuniões de alinhamento semanal e de contactar os consultores acerca dos seus projetos, temáticas e conquistas. Esse colaborador irá selecionar até quatro informações relevantes, selecionar imagens e formatar um mailling atrativo para enviar aos colaboradores externos com as principais atividades desenvolvidas naquele mês.

### 6.11.2 COMUNICAÇÃO ONLINE

QUADRO 5– PLANO TÁTICO DA COMUNICAÇÃO ONLINE

OBJECTIVO	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	DESCRIÇÃO
1. Dar foco aos temas de interesse dos clientes e do mercado, atraindo mais tráfego para o blog e site	Produção de textos sobre as temáticas relevantes aos clientes	Clientes e potenciais clientes	Temos profundo conhecimento sobre os assuntos que tratamos e estamos constantemente nos atualizando e trazendo o melhor para si e sua empresa.	Redação dos textos focando nos temas relevantes, utilizando sempre de imagens e vídeos para dar mais dinamicidade ao conteúdo e incluir elementos de pesquisa de cases de outras empresas ou de estudos recentes que sustentem o que será escrito.
2.Facilitar a procura de informação relevante sobre os consultores	Uniformização e organização das informações dos consultores no LinkedIn	Clientes e potenciais clientes	Os nossos consultores possuem ampla experiência nesse setor e são os melhores para integrar os seus projetos.	Organização das informações mais relevantes sobre os consultores, definição das secções que devem ser preenchidas, redação do texto que deverá ser atualizado, atualização da foto do consultor, de maneira que sejam as mesmas do site, e as sócias da empresa devem endossar as habilidades que

QUADRO 5– PLANO TÁTICO DA COMUNICAÇÃO ONLINE

				consideram mais relevantes em cada consultor.
3.Desenvolver a imagem de empresa dinâmica e inovadora	Realizar posts mais frequentes no Facebook e LinkedIn	Clientes, potenciais clientes e colaboradores	Somos uma empresa dinâmica e atualizada.	Realizar calendario de posts, levando em consideração datas relevantes como feriados ou marcos históricos que possam levar à alguma discussão interessante. Procurar conteúdos que sejam divertidos, leves mas que tenham a ver com o negócio da empresa (desenvolvimento de pessoas). Os posts nessas redes sociais deve ser realizado ao menos três vezes na semana.

QUADRO 6 – ÁREAS TEMÁTICAS E TEMAS DE INTERESSE DOS CLIENTES

ÁREA TEMÁTICA	TEMAS
TALENTO	Identificação do talento; Atração do talento; Retenção do talento; Atratividade da marca para novas gerações
MUDANÇA ORGANIZACIONAL	Alterações na configuração do trabalho atual; transformação organizacional; Alterações nos perfis de trabalho
LIDERANÇA	Gestão de equipa; Melhores líderes; Management capabilities;
COMUNICAÇÃO	Comunicação eficaz; Comunicação one-to many; Comunicação one-to one; Processos de comunicação
HABILIDADE PESSOAIS	Responsabilização; Delegação; Self learning
DIVERSIDADE	Diversidade cultural; Diversidade de backgrounds; Diversidade de gênero

### 6.11.3 PUBLICIDADE

QUADRO 7 – PLANO TÁTICO DA PUBLICIDADE

OBJECTIVO	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	DESCRIÇÃO
1.Dar a conhecer formações abertas promovidas pela empresa	Criação de duas publicidades em revistas dos recursos humanos	Clientes e potenciais clientes	Somos uma empresa capacitada, que trabalha com temas inovadores e com bastante conhecimento a compartilhar	Contactar essas revistas para pedir orçamento da publicidade, escolher as datas que melhor se enquadram para a divulgação do serviço, elaboração da arte gráfica, envio para a revista e avaliação do impacto.
2.Dar a conhecer os serviços	Criação de duas		Os nossos serviços de coaching são os melhores do	Contatar as publicações, solicitar orçamento para página ímpar de revista, elaboração da arte gráfica,

QUADRO 7 – PLANO TÁTICO DA PUBLICIDADE

especializados de coaching e team coaching da empresa à públicos empresariais	publicidades em revistas business	Potenciais clientes – CEO e lideranças	mercado pois possuímos profissionais com larga e comprovada experiência no mercado.	envio para a revista e análise dos resultados. A mensagem da comunicação deve ser mais inspiradora e misteriosa para despertar o interesse do público alvo para um contato direto.
---	-----------------------------------	--	---	--

#### 6.11.4 COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO

QUADRO 8 – PLANO TÁTICO DA COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO

OBJECTIVO	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	DESCRIÇÃO
1.Dar a conhecer a empresa, suas áreas de intervenção e experiência no mercado	Impressão dos catálogos	Clientes e potenciais clientes	Somos uma empresa dinâmica, caracterizada por valores únicos que buscamos seguir em cada projeto que é feito de maneira personalizada e inovadora.	Contactar gráficas para orçamento da impressão dos catálogos. Escolher a gráfica que melhor atenda a empresa e realizar a impressão dos catálogos que devem estar disponíveis para a liderança para serem levados nas reuniões aos clientes e para os colaboradores para consulta e para oportunidades de venda.
2.Dar a conhecer novos serviços e áreas de expertise da empresa	Vídeos institucionais	Clientes e potenciais clientes	Possuímos profundo conhecimento das áreas nas quais atuamos e nossas equipes estão preparadas para responder aos desafios da sua organização. Trabalhamos com temas up to date e relevantes para o seu contexto empresarial.	Contactar videomakers e solicitar orçamentos. Desenvolver os roteiros dos vídeos e seguir para a gravação, edição e distribuição dos mesmos nas redes sociais da consultora em momentos oportunos.

#### 6.11.5 VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS

QUADRO 9 – PLANO TÁTICO DAS VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS

OBJECTIVO	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	DESCRIÇÃO
1.Mantimento e fortalecimento da relação com os atuais clientes	Reuniões com clientes	Clientes atuais	Somos uma empresa parceira da sua que nos preocupamos consigo e seus colaboradores.	Criação de agenda de visitas com cada cliente e marcação dessas reuniões (sócias-clientes) com antecedência, sempre num contexto casual,

QUADRO 9 – PLANO TÁTICO DAS VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS

				pouco voltado as vendas diretas.
2.Criar uma relação próxima com o cliente através de conteúdos relevantes para o seu contexto profissional	Criação do diretório de textos, imagens e artigos sobre as indústrias dos clientes/innovações nos recursos humanos	Clientes atuais e potenciais clientes	Somos uma empresa parceira da sua que nos preocupamos com o desenvolvimento do seu negócio através dos seus recursos humanos e da inovação da sua empresa.	Criação de diretório dividido por tipos de indústrias, compartilhamento do mesmo com os colaboradores e constante atualização dos arquivos lá colocados para que sejam relevantes e atuais, leitura e avaliação dos mesmos para posterior conversa com o cliente e possibilidade de imprimir ou enviar para o cliente num contexto fora da reunião.

## 6.12 ORÇAMENTO

### 6.12.1 MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO UTILIZADO

A orçamentação de um plano de comunicação integrada de marketing é a soma de todos os custos que as ações táticas propostas custarão para a organização. Dessa maneira, Clow e Baack (2015) propõem 6 tipos de métodos de orçamentação, de maneira a que a organização possa escolher aquele que melhor se adequa a sua situação. Dada a pequena dimensão da consultora SCA e consequentemente dos seus recursos, o método de orçamento objetivo-tarefa é o que melhor adequa-se a situação, visto que apesar do marketing e a comunicação da empresa serem atividades secundárias, existe um orçamento destinado a comunicação que será utilizado conforme os objetivos estabelecidos no plano, de maneira que é possível prever quanto irá ser investido na comunicação de acordo com cada objetivo especificado.



## 6.12.2 ORÇAMENTAÇÃO

QUADRO 10 – ORÇAMENTAÇÃO PLANO DE CIM CONSULTORA X

AÇÃO	CUSTO
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	
Reunião semestral	€500 (€250/reunião)
<b>COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO</b>	
Catálogo de formações	€1500 (150 exemplares X €10)
Vídeos Institucionais	€800 (€200/vídeo x 4)
<b>PUBLICIDADE</b>	
Contratação de designer gráfico em regime freelancer para produção das três peças publicitárias	€600 (€200/peça publicitária)
Publicidade 1 em duas revistas de RH	€900 (2 x €450)
Publicidade 2 em duas revistas de RH	€900 (2 x €450)
Publicidade 3 de coaching em duas revistas business	€1200 (2 x €600)
<b>VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS</b>	
Reuniões pessoais com os clientes (transporte e alimentação)	€2600 (+/- 52 reuniões)
<b>TOTAL</b>	<b>€9000</b>

## 6.13 MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE

### 6.13.1 CALENDARIZAÇÃO

O calendário foi pensado em três fases e deverá ser desenvolvido entre os meses de outubro 2017 até setembro de 2018, contemplando: (1) planeamento e preparação, (2) implementação de cada ação, (3) avaliação do desempenho de cada ação.

QUADRO 11 – CALENDARIZAÇÃO PLANO DE CIM 2017/18

	Out. 2017	Nov. 2017	Dez. 2017	Jan. 2018	Fev. 2018	Mar. 2018	Abr. 2018	Mai. 2018	Jun. 2018	Jul. 2018	Ago. 2018	Set. 2018
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>												
AÇÃO 1 Catálogo de projetos												
AÇÃO 2 Inventário de livros												
AÇÃO 3 Criação de apresentação de ppt.												
AÇÃO 4 Diretório de imagens e vídeos												
AÇÃO 5 Manual de acolhimento												
AÇÃO 6 Reuniões semestrais												
AÇÃO 7 Mailling mensal												
<b>COMUNICAÇÃO ONLINE</b>												
AÇÃO 1 Textos para o blogue												
AÇÃO 2 Uniformização, Atualização Do LinkedIn												
AÇÃO 3 Dinamização do Facebook e LinkedIn												
<b>PUBLICIDADE</b>												

AÇÃO 1 Divulgação de formação em revista de RH – Publicidade 1												
AÇÃO 1 Divulgação de formação em revista de RH – Publicidade 2												
AÇÃO 2 Divulgação de coaching em revista business												
<b>COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO</b>												
AÇÃO 1 Impressão dos catálogos												
AÇÃO 2 Vídeos Institucionais												
<b>VENDAS PESSOAIS E NEW BUSINESS</b>												
AÇÃO 1 Reunião com clientes												
AÇÃO 2 Diretório de conteúdos para os clientes												

### 6.13.2 AVALIAÇÃO E CONTROLO

De acordo com os objetivos e estratégia propostos para o plano, considera-se como elemento de medição de sucesso do mesmo, o aumento do número de contactos de novos clientes, pois mostrará que as ações desenvolvidas, de facto estão a atingir novos contactos e que os meios de busca de informação (website, linkedin e recomendação) tem-se provado apelativos e eficientes nas mensagens que estão a passar. Outro indicador, refere-se ao objetivo de estabelecer a empresa como expert da área, será o aumento de tráfego de visitantes nas páginas onde a empresa posta conteúdo

recorrentemente, portanto o *blog*, *Linkedin* e *Facebook*. Por último, outro indicador da eficácia das ações propostas, é o aumento do pedido de projetos por parte de clientes atuais, visto que um dos objetivos é fazer com que o contacto com os mesmos seja feita de forma planejada e próxima, aumentando a possibilidade de que os mesmos venham a identificar necessidades das suas organizações que a consultoria da SCA pode vir a ajudar

#### **6.14 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho deu foco às questões relacionadas com a comunicação integrada de marketing em contexto B2B e as suas especificidades que devem ser levadas em consideração, no momento de realizar um plano de comunicação. A análise interna, macro e micro ambiental permitiram uma melhor compreensão do mercado da Consultoria e a recolha de dados primários através das entrevistas foi de grande importância para perceber particularidades de como acontece o processo de decisão de compra e oportunidades de comunicação para incentivá-lo.

Este plano para a consultora SCA tem por objetivo aumentar a sua notoriedade e manter seu posicionamento junto aos atuais clientes e, ao mesmo tempo, posicionar a empresa como expert, utilizando os meios online e mais focado nas vendas pessoais e new business que demonstraram ser mais relevantes nesse contexto e no processo de compra de serviços de consultoria. Outro foco do plano foi a comunicação interna, objetivando otimizar os processos internos que devem se refletir na prestação dos serviços.

Recomenda-se que todas as ações sejam devidamente avaliadas após a sua implementação para que se verifique o sucesso dos objetivos e para que possa ser delineado o plano para o ano seguinte com ainda maior assertividade.

## REFERÊNCIAS

- American Marketing Association (2016). Definition of Integrated Marketing Communication. Retrieved from <https://www.ama.org/events-training/Training/Pages/2014-ts-Integrated-Marketing-Communications-chicago.aspx>
- Anderson, J.C., Narus, J.A., Narayandas, D. (2009). *Business Market management – understanding, creating and delivering value*. (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Australian Institute of Management (2016). *Can virtual reality become the next big thing in leadership development?*. Retrieved from <https://www.aim.com.au/blog/can-virtual-reality-become-next-big-thing-leadership-development>
- Bendixen, M., Bukasa, K.A., Abratt, R. (2003). *Brand equity in business-to-business markets*. Industrial Marketing Management. 33, 371–380.
- Carreira, D. A., D'Orey, J., Justo, S.(2012). *Estudo sobre a importância e evolução da consultoria rh em Portugal* (SN). Retrieved from <http://qmetrics.pt/wp-content/uploads/2012/05/EstudoRH.pdf>.
- Cerruti, C. (2016). *Survey of the european management consultancy 2016*. Retrieved from <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>
- Clow, K., Baack, D. (2015). *Integrated advertising, promotion and marketing communications*. (7th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education.
- Costa, R.L., Antonio, N. S. (2015). *Consultoria de gestão em portugal: a análise do conceito à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática*. *International Business and Economics Review*, 6. Retrieved from <http://www.cigest.ensinus.pt/pt/iber.html>
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., Ulkuniemi, P. (2015). *The role of digital channels in industrial marketing communications*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30 (6), 703 – 710.
- Keller, K. L.(1993). *Conceptualizaing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Kerr, G., Patti, C. (2015). *Strategic IMC: From abstract concept to marketing management tool*. *Journal of Marketing Communications*, 21 (5), 317-339.
- Kitchen, P.J., Burgman, I. (2010). *Integrated marketing communications*. Wiley International Encyclopedia of Marketing. 4.

Kliatchko, J. (2008). *Revisiting de IMC construct*. International journal of advertising, 27 (1), 133-160.

Leek, S., Christodoulides, G. (2011). *A framework of brand value in b2b markets: the contributing role of functional and emotional components*. Industrial marketing management 41 (2012), 106–114

Michael Page. (2015). Perspectivas globais – barómetro global de RH 2015. Retrieved from <http://estudo.michaelpage.pt/barometro-global-de-rh-portugal/>.

Narayandas, D. (2005, Setembro). *Building loyalty in business markets*. Retrieved from <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>

Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A., Schultz, D.E. (2003). Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing. International Journal of Advertising. 22:1, 93-115.

Reid, M., Luxton S., Mavondo, F. *orientation* (2005). *The relationship between integrated marketing communications, market orientation, and brand*. Journal of Advertising, 34 (4), 11–23.

RH Portal (2016). *Por que contratar uma consultora?*. 2015. Retrieved from <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/por-que-contratar-uma-consultoria/>

Saunders, M., Lewis, P. Research methods for business students (2009). (5th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education.

Viardot, E. (2017). *Branding in B2B: the value of consumer goods brands in industrial markets*. Journal of Business & Industrial Marketing, 32 (3), 337-346.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Característica táticas e estratégicas de CIM

ESTRATÉGICO	TÁTICO
IMPULSIONADO POR ATIVOS DO MERCADO E EXPECTATIVAS FINANCEIRAS	CONSISTÊNCIA À NÍVEL DE CAMPANHA
CONECTIVIDADE ENTRE CLIENTE E STAKEHOLDER	CLARIDADE À NÍVEL DE CAMPANHA
CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA	COORDENAÇÃO À NÍVEL DE CAMPANHA
INTEGRAÇÃO CROS-FUNCIONAL	
COMPROMISSO DE RECURSOS COM CIM	

Fonte: Luxon, Reid e Mavondo (2005)

## Anexo 2 – Modelo de CIM Interativo x CIM tradicional

<b>Mudança dos componentes</b>	<b>CIM Tradicional</b>	<b>CIM interativo</b>
<b>Papel das bases de dados</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importância das bases de dados</li> <li>2. Coleta de dados</li> <li>3. Tipo de dados</li> <li>4. Uso dos dados</li> </ol>	<b>Papel das bases de dados</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moderado</li> <li>2. Métodos tradicionais d inquérito</li> <li>3. Demográfico e alguns comportamentais</li> <li>4. Seleção de meios e perfis</li> </ol>	<b>Papel das bases de dados</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto</li> <li>2. Métodos tradicionais mais métodos interactivos (email...)</li> <li>3. Demográfico, psicográfico e comportamental</li> <li>4. Tradicional mais compreensão indidual de cada relacionamento</li> </ol>
<b>Problemas de comunicação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Media/</li> <li>6. Âmbito das comunicações</li> <li>7. Fluxo de comunicação</li> <li>8. Natureza da consistência da mensagem</li> </ol>	<b>Problemas de comunicação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Baseado no peso e ...</li> <li>6. Comunicação em massa</li> <li>7. Outbound e específico</li> <li>8. Uma mensagem melhor/ tema transversal a todas as mídias</li> </ol>	<b>Problemas de comunicação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Baseado onde os clients já estão</li> <li>6. Direcionado/personalizado</li> <li>7. Diálogo e corrente</li> <li>8. A melhor mensagem, abseada em um alvo específico, e mensagens específicas ao indivíduo</li> </ol>
<b>Dinâmica do relacionamento</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Especificação do relacionamento</li> <li>10. Grau de interação</li> </ol>	<b>Dinâmica do relacionamento</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Marketers identificam o valor/forma</li> <li>10. Relacionamentos onde se pode alcançar</li> </ol>	<b>Dinâmica do relacionamento</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Clientes e marketers identificam o valor/forma</li> <li>10. Relações interativas/ troca mútua de informação</li> </ol>
<b>Métricas de CIM</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Retorno do investimento</li> <li>12. Aquisição vs. retenção</li> <li>13. Medidas de contacto</li> </ol>	<b>Métricas de CIM</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Investimentos e outputs</li> <li>12. Aquisição/ número de clients</li> <li>13. Métodos de eficiência (ex.: CPM)</li> </ol>	<b>Métricas de CIM</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Valor e retorno</li> <li>12. Retenção de clients</li> <li>13. Medidas de efetividade (valor a tempo integral)</li> </ol>

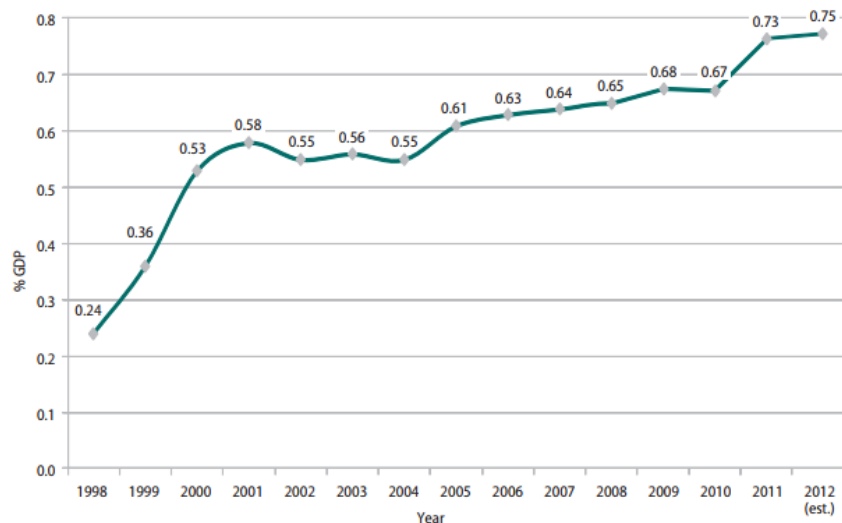
Fonte: Peltier, Schibrowsky e Schultz (2003)

### Anexo 3 – Modelo de tipologia dos benefícios do consumidor

Hi	<b>Benefícios económicos, tangíveis</b> Foco em comparar com outras alternativas disponíveis para o cliente – mostrar preço superior por performance	<b>Benefícios económicos, intangíveis</b> Ónus da prova no fornecedor – típicas abordagens de estudos de benchmark, testes poloto ou garantias para o risco do cliente
Lo	<b>Benefícios não económicos, tangíveis</b> Foco em construir a reputação e a imagem da marca	<b>Benefícios não económicos, intangíveis</b> Não é um caminho viável para adquirir novos clientes, mas é a 'cola' que segura a relação – fornecedor-cliente pelo tempo.
Hi		Lo

#### Capacidade do fornecedor de comunicar os benefícios ao cliente

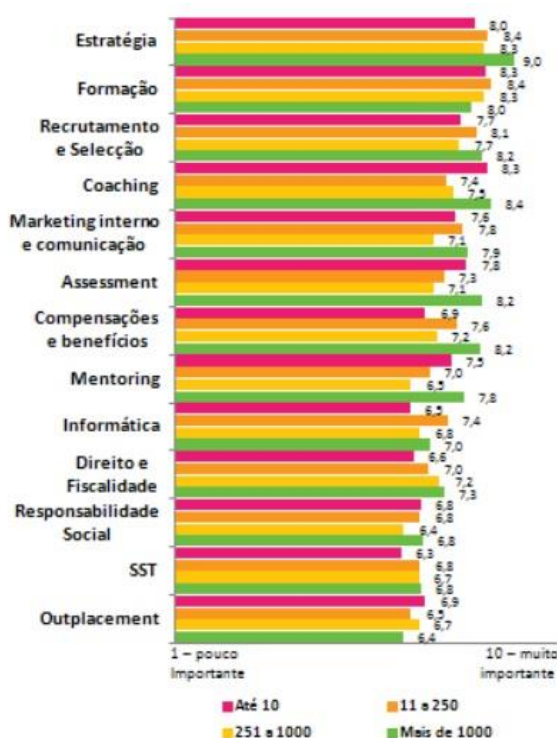
### Anexo 4 - Gráfico de recuperação do mercado da consultoria na Europa



Fonte: Feaco

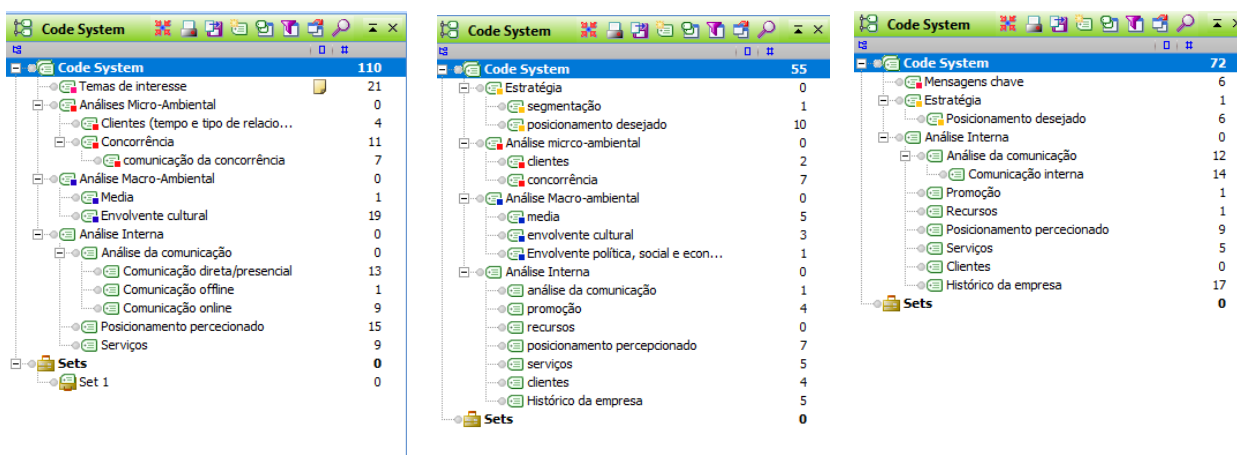


## Anexo 5- Gráfico da importância dos serviços de consultoria em Portugal relacionado com a dimensão das empresas



Anexos 6,7,8 –  
feita para as entrevistas aos clientes, CEO e colaboradores

Codificação



## Anexo 9 – Guião de entrevista aos clientes

### Perguntas introdutórias

1. Quais serviços ou projetos a sua empresa já fez com a Sofia Calheiros & Associados? (Formações? Quais? Coaching? etc.)
2. Qual a avaliação que faz dos serviços prestados pela Sofia Calheiros & Associados? Recomendaria os serviços a outros diretores de RH, ou CEOs?
3. Como iniciou o seu relacionamento com a empresa? Consultou outras nesse processo? Pode descrever o processo sucintamente?

4. Em relação aos serviços prestados pela empresa, quais são os primeiros que lhe veem à cabeça quando pensa na Sofia Calheiros & Associados?

#### **Informação e Comunicação**

5. Quando precisa saber mais informações acerca dos serviços prestados pela Sofia Calheiros & Associados, a quais meios você e sua equipa recorrem? (site, emails, telefone e etc)

6. Falando sobre os meios online, como website, facebook, LinkedIn, há algum destes que a sua empresa utiliza para buscar novos fornecedores de RH? Quais informações geralmente procuram ou precisam saber para entrar em contacto direto?

#### **Imagem e Notoriedade**

7. Vou pedir-lhe que escreva nesse papel as 5 primeiras palavras que lhe veem à cabeça quando pensa na Sofia Calheiros & Associados.

8. Dentro do campo das Consultoras de RH, quais as primeiras que consegue recordar-se? Podem ser nacionais e internacionais.

9. Que Consultoras considera mais parecidas com a Sofia Calheiros & Associados?

10. Para si, qual Consultora de RH melhor comunica com o mercado?

#### **Meios e canais**

11. Já que começamos a falar sobre o campo dos Recursos Humanos, quais são os temas que mais interessam hoje a si e a sua empresa?

12. E para manter-se informado sobre esses temas, quais meios geralmente utilizam? Websites, workshops...? Poderia citar quais?

13. Gostaria de acrescentar algo, ou comentar sobre algum aspecto?

## **Anexo 10 – Guião de entrevista à CEO**

#### **Questões introdutórias**

01. Como surgiu a Sofia Calheiros & Associados?

02. Como é funcionamento da empresa? Se tivesse de fazer um organograma, como seria?

03. Quais são os principais serviços prestados pela empresa? Todos eles continuarão a ser relevantes para a empresa nos próximos anos?

06. Como imagina a Sofia Calheiros & Associados daqui a 5 anos?

04. Quais as principais alterações do Mercado que têm impacto direto no vosso negócio?

05. A nível de vendas e projectos, como vem sendo o vosso desempenho? Se tivesse de dar uma nota de zero à dez, qual seria?

#### **Clientes e posicionamento**

07. Quem são os vossos atuais clientes?

08. Como acham que os clientes percebem a vossa empresa?

09. Quais organizações gostavam de ter como clientes e ainda não tem?

10. Como tentam consegui-los?

11. Como percebe o processo de decisão dos vossos clientes? Consegue descrevê-lo em fases?

12. Qual o posicionamento que gostaria de ter? Que associações gostaria que os seus clientes (e outros stakeholders) fizessem à sua empresa?

#### **Percepção e Imagem**

13. Quais são vossos principais concorrentes?

14. Como comunicam os vossos concorrentes? Onde? Com que frequência? Que mensagens divulgam?

15. Percebem se há estratégias de comunicação desses concorrentes? Quais?

#### **Comunicação**

16. Em relação à Comunicação da empresa, o que já foi feito até o momento?

17. Possuem algum orçamento dedicado à Comunicação?

18. Sobre os media da área (revistas e portais) qual importância acha que possuem? Com quais tem relacionamento? Com quais gostaria de desenvolver um relacionamento mais proactivo?

19. Já foi realizado algum estudo de imagem à empresa? Quais foram os resultados?

20. Qual a identidade da empresa, percebida pelos seus colaboradores?

## Anexo 11 – Guião de entrevista aos colaboradores

### Perguntas introdutórias

1. Há quanto tempo trabalha na Sofia Calheiros & Associados? Em qual função?
2. Como é o funcionamento da empresa? Se tivesse de fazer um organograma, como seria?
3. Quais são os principais serviços prestados pela empresa?
4. Como imagina a Sofia Calheiros & Associados daqui a 5 anos?

### Comunicação Interna

5. Quais os principais meios que utilizam internamente para a Comunicação? Os considera efetivos/suficientes?
6. Considera que possui todas as informações que precisa para tomar decisões, como finalizar uma proposta, explicar um serviço a um cliente e etc.?

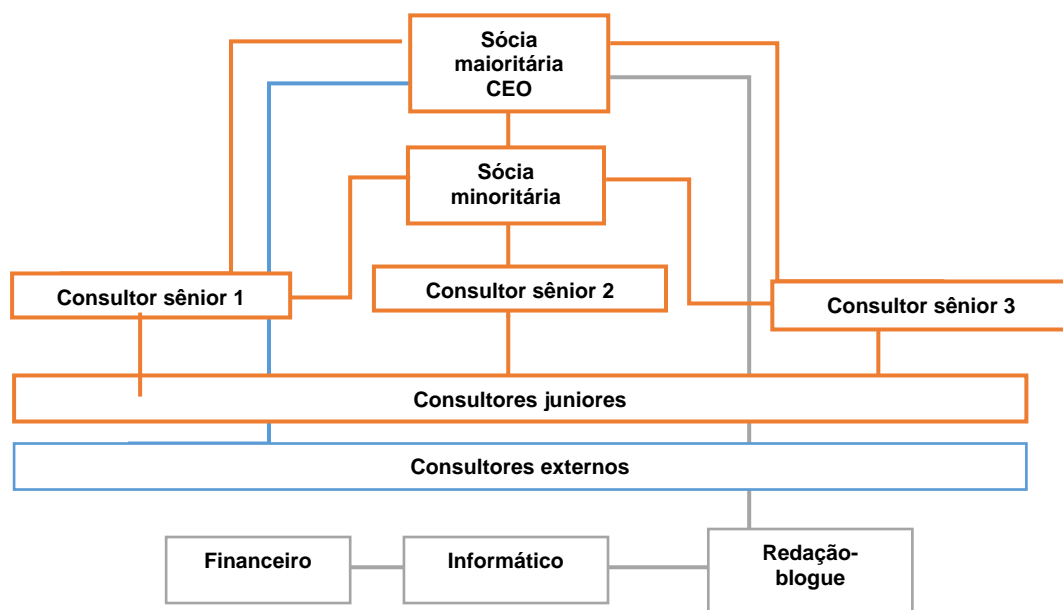
### Comunicação Externa

7. Sabe quais os meios de comunicação (online e offline) a Sofia Calheiros & Associados utiliza atualmente? Consulta-os com frequência? Quais e para quais finalidades geralmente? (Informar algo a um cliente, escrever uma proposta...)
8. Considera que esses meios têm sido bem utilizados? Como os utilizaria melhor?

### Imagem

9. Vou pedir-lhe que escreva nesse papel as 5 primeiras palavras que lhe veem à cabeça quando pensa na Sofia Calheiros & Associados.
10. Como acha que os clientes percebem a Sofia Calheiros e Associados?
11. Quais os pontos fortes da Sofia Calheiros & Associados que deveriam ser comunicados ao público?
12. Há alguma (s) Consultora(s) no Mercado nacional e internacional que considera que comunica bem com Mercado? Qual (is)?
13. Gostaria de acrescentar algo, ou comentar sobre algum aspecto?

## Anexo 12 – Estrutura hierárquica da Consultora X



## Anexo 13 – Lista de clientes da Consultora X

Clientes atuais	Clientes desejados
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Microsoft Portugal</li> <li>✓ Millenium bcp</li> <li>✓ EDP</li> <li>✓ FOX</li> <li>✓ Essilor</li> <li>✓ Fujitsu</li> <li>✓ Nestlé</li> <li>✓ L'Oréal Portugal</li> <li>✓ Outsystems</li> <li>✓ Samsung</li> <li>✓ Maintarget</li> <li>✓ Bel</li> <li>✓ GANT</li> <li>✓ Multi Opticas</li> <li>✓ Lidl</li> <li>✓ Vieira de Almeida</li> <li>✓ MSD</li> <li>✓ Willis Towers Watson</li> <li>✓ Banco Valor</li> <li>✓ Alstom</li> <li>✓ EiSai</li> <li>✓ Biorsufit</li> <li>✓ Crédito Agrícola</li> <li>✓ SONAE</li> <li>✓ Cepcom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Classe política</li> </ul>